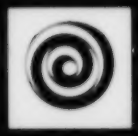


ACTES DU COLLOQUE
LA CARRIÈRE AU MITAN DE LA VIE

FEDERATION DES CEGEPS

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
1er trimestre 1991
ISBN : 2-89100-077-3

Service des communications et de la documentation
Fédération des cégeps
500, boulevard Crémazie Est
Montréal (Québec)
H2P 1E7
Téléphone : (514) 381-8631
Télécopieur : (514) 381-2263

© Fédération des cégeps

TABLE DES MATIÈRES

YVON BEAULIEU
Mot de bienvenue 7

FRANCINE SÉGUIN
Les caractéristiques sociodémographiques des gens qui sont actuellement au mitan de leur vie et de leur carrière 11

FRANCINE PHARAND ET CLAUDE VÉZINA
Mythes et stéréotypes liés à l'âge dans le milieu du travail 19

CORINNE BERNEMAN
L'image des adultes du «mitan» transmise par la publicité 29

JOHN VAN MAANEN
Les aspects psychosociologiques du mitan sur la vie et leur impact sur les organisations 37

PHILIPPE DUPUIS
Le mitan de la vie et la vie professionnelle dans les secteurs public et parapublic 51

CATHERINE MORNEAU
Le remodelage de l'identité professionnelle au mitan de la vie 73

LUCIEN COUTU
Au mitan de la vie, le bilan de santé une nécessité 81

DENIS OUIMET
Le mitan de la carrière le cas de 600 cadres 91

ROGER DEMEULE
Le mitan de la vie et l'orientation de carrière un cas particulier, celui des cégeps 107

GAÉTAN BOISVERT
Des modèles de mobilité de carrière au mitan bouger ou ne pas bouger? 115

RENÉE HOUDE
Le concept de la «générativité» appliqué à la vie professionnelle et le rôle du mentor 125

JEAN-GUY DUCHAINE
Les approches à explorer pour gérer les ressources humaines au mitan de leur vie et de leur carrière et les mesures en place dans certains secteurs 143

PHILIPPE MARTEL
Revue des programmes qui existent dans les entreprises pour tenir compte de la problématique du mitan de carrière 151

RONALD PLEAU
Au mitan de la vie en milieu de travail le vécu des ressources humaines de la Laurentienne 159

GAÉTAN BOUCHER
Synthèse 167

MOT DE BIENVENUE

Yvon Beaulieu
Président
Fédération des cégeps

Mesdames et messieurs, bonjour,

Je vous souhaite la bienvenue à cette conférence organisée par la Fédération des cégeps sur *La carrière au mitan de la vie*. Pendant ces deux jours, nous allons aborder ensemble différentes questions posées par le vieillissement des ressources, un phénomène qu'on commence tout juste à saisir et qui suscite dans nos milieux de travail un certain nombre d'interrogations.

Dans les cégeps, la moyenne d'âge du personnel — professeurs, cadres, professionnels, employés de soutien — augmente d'année en année. Nous en sommes actuellement dans le réseau à une moyenne d'âge de 43 ans. Cela signifie que ces milliers d'employés traversent, en même temps, à la fois le «mitan» de leur vie — la quarantaine — et le «mitan» de leur carrière — nous parlons de mitan de carrière parce qu'une grande majorité des employés du réseau collégial ont dix ou quinze années d'ancienneté, sinon plus.

Cette situation reflète l'évolution démographique de la société. Tout le monde sait que la population dans son ensemble vieillit, au Québec comme dans tous les pays occidentaux. Même si la courbe de la natalité remonte, la fin de ce siècle et le début du prochain millénaire seront marqués par cette réalité — les jeunes représenteront en l'an 2000 un pourcentage assez faible de la population. Il est donc dans notre intérêt de savoir de quoi il retourne et de préparer l'avenir.

C'est pour cela que nous sommes réunis aujourd'hui. On ne peut pas dire que le vieillissement du personnel soit un thème totalement nouveau, au sens journalistique du terme, puisqu'on en parle depuis quelques années déjà dans le monde de l'éducation — dans les commissions scolaires, dans les universités — et dans d'autres secteurs d'activités publics et privés. Mais d'un point de vue historique, il l'est très certainement, et je m'explique.

Il y a seulement quelques décennies, on avait coutume de considérer que, passé la crise de l'adolescence, l'être humain avait terminé son évolution. On pensait que son entrée dans l'âge adulte, sauf dans les cas pathologiques, lui garantissait une certaine stabilité pour le restant de ses jours. Mais les choses ont changé. Les scientifiques et bien d'autres avec eux pensent maintenant que l'évolution d'un individu se poursuit pendant l'âge adulte. Et que l'un des moments clés est précisément le mitan de la vie. Il peut s'agir d'une simple transition, d'une crise, d'une remise en question, ou de bien d'autres manifestations. Mais cela a certainement des effets sur la vie des organisations, quelle que soit leur sphère d'activités économiques ou sociales.

Quels sont-ils? Et comment réagir? Nous n'avons pas la prétention, vous vous en doutez bien, d'apporter en deux jours une réponse globale à une question aussi vaste. Nous avons simplement souhaité, à la Fédération, nous pencher sur le phénomène ici qu'il se présente à notre niveau et, partant de cet exemple, apporter notre contribution à un débat essentiel. Nous aurions pu nous lancer à corps perdu dans des études et des recherches internes, c'est-à-dire commencer par nous centrer sur nous-mêmes. Mais nous avons préféré nous ouvrir d'emblée sur l'extérieur, c'est-à-dire nous situer dans la problématique d'ensemble : ce faisant, nous respectons une fois de plus notre vocation de réseau public, ouvert et dynamique.

Disons-le tout de suite : le fait que nous constations un certain vieillissement de nos ressources humaines dans le réseau collégial ne signifie pas que nous n'y voyons qu'un problème. Nous prenons acte d'un fait, mais nous n'y accolons aucun préjugé, aucune image négative. Nous considérons au contraire ce phénomène comme une richesse pour nos établissements : ces employés sont pleins d'expérience — d'expérience professionnelle, pédagogique, mais aussi d'expérience humaine — et ils sont enracinés dans leur milieu. Cela leur donne, et nous donne, une grande force. D'où le thème choisi pour illustrer cette conférence : *La force de l'âge, une force pour agir*.

Il y a cependant, très certainement, des conditions pour que cette affirmation se vérifie pleinement : il est évident qu'on ne peut gérer des ressources humaines dont la caractéristique première est d'avoir atteint, toutes ensemble ou presque, le mitan de leur vie et de leur carrière, comme on gérerait des employés fraîchement arrivés de l'école ou d'ailleurs. À quelle adaptation les gestionnaires devront-ils donc procéder, quelles méthodes devrons-nous transformer, quels types d'intervention seront nécessaires pour soutenir, dynamiser, orienter cette force?

Pour mieux comprendre ces enjeux, la conférence envisagera donc le mitan de la vie et de la carrière sous trois angles successifs. L'angle psychologique d'abord : par quelles phases passe-t-on, quelles modifications intérieures se produisent dans la quarantaine? L'angle sociologique ensuite : à quoi reconnaît-on les gens du mitan de la vie, quelles valeurs partagent-ils? Et finalement l'angle organisationnel que je viens d'évoquer : comment doit-on y adapter la gestion des ressources humaines? Nous avons invité des chercheurs réputés à venir nous présenter les études les plus récentes réalisées dans ce domaine. Des gestionnaires issus de divers horizons viendront aussi nous livrer leur vision des choses. Ce soir, nous aurons également l'occasion d'aborder la dimension physique du mitan de la vie et de la carrière, et de parler de la santé.

Cette conférence est pour nous le point de départ d'une réflexion que nous comptons poursuivre au cours des prochains mois. Et des actions qui en découleront. Et nous souhaitons réfléchir et agir en collaboration avec d'autres organismes. La Fédération des cégeps a déjà créé un groupe de travail sur cette question, et je suis convaincu qu'un forum similaire, composé de représentants de différents milieux québécois — l'éducation, les affaires sociales, les entreprises, etc. —, aurait des retombées très intéressantes. Nous pourrions notamment y aborder un sujet qui occupe une place très importante dans les priorités de la Fédération et des cégeps : la mobilité du personnel, que nous essayons de favoriser et dont nous voudrions étendre le rayon d'action à l'extérieur du réseau collégial.

Je m'arrête là, pour ne pas anticiper sur les suites certainement très positives de cet événement. Et je vous souhaite une très bonne conférence.

LES CARATÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES DES GENS QUI SONT ACTUELLEMENT AU MITAN DE LEUR VIE ET DE LEUR CARRIÈRE

Francine Séguin
Professeure titulaire
École des Hautes Études Commerciales

C'est un grand plaisir pour moi d'ouvrir, par cette conférence, ces deux jours de réflexion sur le thème «Le mitan de la vie et le mitan de la carrière».

Que signifie «être au mitan de sa vie et au mitan de sa carrière»? Il est certain que cela a des conséquences précises pour les individus. La notion du temps se modifie quand on a 40 ans derrière soi. On est porté à faire le bilan de ce qu'on a fait et à réfléchir à ce qu'on aimerait faire d'ici la fin de sa vie. On a acquis, on peut l'espérer, un peu plus de maturité que lorsqu'on avait 20 ans. C'est ce que vous allez voir au cours de ces deux journées : les conséquences, pour les individus, du mitan de la vie et du mitan de la carrière. Avoir des employés au mitan de leur vie et de leur carrière, cela a aussi des conséquences importantes pour les organisations. Ces conséquences varient en fonction de la proportion des personnes nouvellement arrivées dans l'organisation, des personnes d'âge moyen et des vétérans. Et on sait très bien que, pour les organisations, avoir beaucoup de personnes d'âge moyen ou de vétérans, cela a des conséquences importantes si l'on pense à la résistance au changement, à l'innovation et à la créativité. Vous aborderez ces aspects-là aussi.

Mais le mitan de la vie varie d'un groupe d'individus à un autre, selon l'expérience que chacun a vécue depuis son enfance. Votre mitan de la vie, le mitan de la vie de vos parents et le mitan de la vie de vos enfants, ce sont des choses très différentes et c'est cela que je voudrais aborder avec vous ce matin : que signifie le mitan de la vie pour des gens de votre génération et de ma génération, nous qui sommes actuellement au mitan de notre vie?

Ce qui m'apparaît important de mentionner, quand je regarde les gens qui sont au mitan de leur vie et au mitan de leur carrière en 1990, c'est qu'ils appartiennent à ce qu'on a appelé la génération des «baby-boomers». Que nous le voulions ou non, vous appartenez à cette génération-là, j'appartiens à cette génération-là, comme tous ces enfants qui sont nés massivement après la guerre de 1939-1945 et qui ont aujourd'hui entre 40 et 45 ans. Les «baby-boomers», ce sont tous ces enfants nés lors de ce regain de natalité que le Québec a connu après la deuxième guerre mondiale. Et on n'appartient pas à la génération des «baby-boomers» sans que cela ait marqué et continue de marquer profondément nos comportements, nos valeurs, nos façons d'agir, de voir les autres et la société.

Concrètement, au Québec, appartenir à la génération des «baby-boomers» signifie deux choses importantes. Cela signifie d'abord qu'on a passé son enfance et son adolescence dans une société traditionnelle et très conservatrice. Nous avons tous été marqués dans notre enfance et notre adolescence par une société traditionnelle et conservatrice. Quand je parle de société conservatrice, je n'émets pas là un jugement de valeur, mais je veux seulement dire que cette société était dans la lignée de celles qu'on avait connues précédemment. C'était d'abord une société où la famille était très importante : le taux de fécondité dans les années 50 était supérieur à quatre enfants par famille. C'était aussi une société où les femmes étaient au foyer : en 1951, le pourcentage des femmes actives sur le marché du travail n'était que de 23 p. cent.

Une société traditionnelle et conservatrice, cela veut dire aussi une société dans laquelle la religion occupait une très grande place : les études menées sur la pratique religieuse nous montrent qu'en 1960 la moitié de la population montréalaise était encore pratiquante et ce, de façon régulière. Cela veut dire encore une société où le travail avait beaucoup d'importance. Pensez à vos pères, à vos oncles, à vos grands-pères. À cette époque-là, on travaillait à tout prix. Malade, on travaillait quand même, on ne s'absentait pas. Le travail était une valeur. Quelles que fussent les conditions, il fallait travailler à tout prix. Notre enfance et notre adolescence ont aussi été marquées par ce qu'on a décrit par la suite comme une «culture de colonisés». Une culture de colonisés, qu'est-ce que cela veut dire? Cela veut dire essentiellement un sentiment d'impuissance. Rappelez-vous comme, à l'époque, on avait le sentiment que les autres étaient plus fins que nous : les anglophones étaient plus fins que nous, les Américains étaient plus fins que nous, les Européens étaient plus fins que nous. Nous éprouvions un sentiment d'impuissance et nous avions une vision très dévalorisée de

nous-mêmes. Finalement, une société conservatrice et traditionnelle, c'est une société où l'on rejette tout ce qui est marginal. Par exemple, les peintres qui n'appartiennent pas aux écoles classiques. Qu'on pense aux peintres du refus global. Ils n'ont eu qu'une chose à faire : s'exiler. Qu'on pense aussi : on a ridiculisé cette femme, on l'a presque traitée de folle. Pourquoi l'a-t-on rejetée? Parce que c'était une femme artiste et qu'on rejetait les femmes artistes. Mais en plus de cela, elle était le symbole d'une marginalité que la société, à l'époque, n'était pas capable de supporter. Et, qu'on le veuille ou non, tout cela nous a profondément marqués.

Appartenir à la génération des «baby-boomers», signifie une deuxième chose. Alors que notre enfance et notre adolescence se sont déroulées dans une société traditionnelle et conservatrice, notre vie de jeunes adultes et d'adultes, dans les années 60, a été secouée par des bouleversements importants auxquels nous, les «baby-boomers», nous avons grandement contribué, ne serait-ce que par notre nombre. Si bien que nous avons, en un sens, redessiné, redéfini la société. La redéfinition de la société a été faite principalement par les «baby-boomers» parce que, numériquement, ils étaient des acteurs importants dans les années 60 et au début des années 70. Quand on regarde les statistiques, on constate à quel point elles ont changé depuis les années 40 ou 50, et on se rend compte que ces statistiques-là reflètent massivement les changements de valeurs et d'attitudes de notre génération, la génération des «baby-boomers». Quand on dit que le profil de la société a changé, que la société s'est redessinée, qu'est-ce cela signifie? C'est ce que nous allons voir avec les quelques données que je vous soumets.

Cela signifie d'abord que la famille s'est modifiée, vos familles, et toutes les familles des gens qui ont actuellement entre 35 et 45 ans. On peut énumérer toute une série de faits qui nous montrent ces profondes modifications apparues dans nos familles. Premièrement, une importante augmentation des unions de fait. Si vous examinez les statistiques, vous constaterez que les unions de fait augmentent régulièrement. Le phénomène du regain du mariage, dont on parle actuellement, n'est guère visible encore dans les statistiques. Deuxièmement, le taux de fécondité est passé de 4 à 1,35 en 1987 : ce taux est insuffisant pour assurer le renouvellement de la population. Troisièmement les naissances hors mariage ont augmenté : il y en avait 7 fois plus en 1988 qu'en 1963. Quatrièmement on assiste aussi à une augmentation des familles monoparentales : il y en avait 7 p. cent dans notre population en 1951, quand vous étiez jeunes, il y en a maintenant plus de 21 p. cent; c'est-à-dire trois fois plus; depuis 1985, le taux oscille entre 21 p. cent et 24 p. cent, selon les années. On constate aussi une augmentation très importante des divorces. En fait, quand on regarde le taux de divorce, c'est-à-dire le pourcentage des divorces par rapport aux unions, on constate qu'il a été multiplié par 5 de 1969 à 1987. Si bien qu'actuellement, quand vous regardez d'un côté les mariages et les remariages, et de l'autre les ruptures par veuvage, par divorce ou par séparation, vous constatez qu'il y a plus de ruptures que d'unions.

Le pourcentage des femmes sur le marché du travail est maintenant supérieur à 55 p. cent, c'est-à-dire que 55 p. cent des femmes susceptibles de faire partie de la population active travaillent. Elles appartiennent à toutes les catégories d'âge, qu'elles aient des enfants ou pas. Donc, la majorité des femmes travaillent. Actuellement, à peu près 44 p. cent de la population active est occupé par les femmes. Et en l'an 2000, il y aura autant d'hommes que de femmes dans la population active.

Une société en changement, cela affecte la famille, mais aussi la religion. Et là, on a vu la pratique religieuse baisser de façon importante, on a vu se développer des phénomènes comme l'indifférence religieuse et l'agnosticisme, si bien que la pratique traditionnelle est aujourd'hui un phénomène relativement marginal.

Le sens du travail aussi s'est développé ou, plutôt, il s'est modifié. Actuellement, pour trouver preneur, un emploi doit être intéressant, non seulement financièrement, mais aussi en ce qui concerne le contenu des tâches et la qualité du travail. Il ne faut pas oublier qu'avec la baisse du nombre d'enfants, avec le double revenu par famille, on constate des attitudes d'indépendance vis-à-vis du travail, beaucoup plus que par le passé. Avant, quand l'homme était le seul gagne-pain de

la famille, il fallait travailler à tout prix. Mais dans les familles à double revenu, où il n'y a pas d'enfant ou seulement un ou deux, l'indépendance vis-à-vis du travail est beaucoup plus grande car on peut se permettre d'en changer, de s'arrêter pendant un moment ou encore d'accepter un travail plus intéressant même s'il est un peu moins rémunérateur.

Un autre phénomène est apparu, c'est la conscience de notre valeur. La conscience de notre valeur non seulement en tant qu'individus mais aussi comme société. C'est là une attitude toute nouvelle. Cette conscience de notre valeur s'est nourrie des succès économiques et artistiques que les Québécois et la société québécoise ont connus. Je pense que la période de peur, la période où on pouvait nous menacer comme individus ou comme société, est terminée. Ce que ressentent les Québécois, ce que ressent la société québécoise, c'est une fierté comme on n'en a pas connu très souvent dans le passé.

Mais au-delà de tout cela, au-delà de tous ces changements que je viens d'évoquer, ce qu'il m'apparaît important de mentionner c'est que les «baby-boomers» sont la première génération de gens instruits. C'est là un phénomène absolument déterminant pour comprendre ce qui va se passer. Les «baby-boomers» forment la première génération de gens instruits. Il y a eu d'abord la scolarité obligatoire jusqu'à l'âge de 16 ans. Et puis l'augmentation de la persévérance scolaire. Voici une statistique : en 1960, le Québec était au 10e rang parmi les provinces canadiennes pour la persévérance scolaire. On entend par persévérance scolaire le nombre d'individus qui finissent une 11e année par rapport aux individus inscrits en 2e année. Donc, en 1960, le Québec était au dernier rang. En 1966, il était au 6e rang et, actuellement, il occupe le 1er rang pour la persévérance scolaire.

Nous nous sommes souvent comparés à l'Ontario. Or, nous avons aujourd'hui autant de diplômés du 1er cycle universitaire que l'Ontario. Il nous reste un rattrapage à faire au niveau des 2e et 3e cycles universitaires. Nous avons donc parcouru un chemin important. À partir des années 60, les statistiques de fréquentation scolaire montrent une nette amélioration, grâce à la prolongation de la scolarité des «baby boomers». Et, en fait, les «baby boomers» ont eu deux fois plus de chance d'accéder au collège que leurs parents. Donc, quand on parle des chances des «baby boomers», c'est quelque chose de réel.

Cette prolongation de la scolarité aurait pu poser des problèmes car à la fin des années 60 et au début des années 70, ces individus beaucoup plus scolarisés étaient tous à la recherche d'un emploi. Elle aurait posé problème si elle n'avait été suivie d'une ouverture du marché du travail. Or des emplois se sont créés dans les années 60. De 1960 à 1966, on a assisté à la naissance d'une fonction publique, donc à une demande accrue de fonctionnaires instruits et compétents. Dans le secteur parapublic, c'est exactement le même phénomène qui s'est produit. Création des cégeps, création de nouvelles universités, rationalisation dans les hôpitaux, mise sur pied de nouvelles institutions de santé, dans tous les domaines du secteur parapublic on a assisté à une demande accrue de personnel compétent. Dans le secteur coopératif, qu'il s'agisse de l'épargne, du crédit ou de l'agriculture, on a aussi assisté à une demande accrue de personnel compétent. On a vu aussi, pendant ces années-là, apparaître dans le secteur privé un esprit d'entreprise presque sans aucun rapport avec ce qu'on avait connu précédemment au Québec ou ce qui existait à la même époque dans les autres provinces canadiennes. Le taux de création d'entreprises privées au Québec dans les années 70 et 80 est l'un des plus élevés. Donc, au fur et à mesure que cette génération de «baby boomers» sortait des collèges et des universités, elle occupait les nouveaux postes qui s'offraient et qui demandaient des gens compétents.

Les «baby boomers» forment donc une génération chanceuse. Quoi qu'en dise Ariane Émond dans un article du *Devoir* d'hier, je pense sincèrement que la génération des «baby boomers», c'est-à-dire votre génération et la mienne, est une génération relativement chanceuse. Je dis bien «relativement» parce que je vous parlerai d'autres phénomènes par la suite. Mais quand je regarde

les individus qui sont nés entre 1945 et 1950-52, je trouve que c'est une génération qui est très chanceuse par rapport aux plus âgés et aux plus jeunes.
Pourquoi la génération des «baby boomers» est-elle chanceuse par rapport aux gens plus âgés? Premièrement, comme je viens de le mentionner, parce qu'ils sont beaucoup plus instruits et qu'il y avait beaucoup plus d'emplois intéressants pour cette génération-là que pour les générations précédentes. Les «baby boomers» ont aussi connu une mobilité professionnelle rapide. Cette mobilité professionnelle des Québécois francophones s'explique en bonne partie par la croissance des secteurs public et parapublic. Quand on veut remettre en cause les secteurs public et parapublic, même si une certaine rationalisation s'impose, il faut avoir à l'esprit que ce sont eux qui ont assuré la plus grande part de la mobilité professionnelle qu'ont connue les Québécois francophones depuis les années 60.

Plus instruits, occupant des emplois plus intéressants, plus mobiles sur le plan professionnel, voilà pourquoi la génération des «baby boomers» est plus chanceuse que celle qui l'a précédée. On pourrait ajouter : plus riche aussi. Quand on regarde les statistiques de 1961 à 1988, on constate que le revenu personnel a doublé. Il a doublé en dollars courants. En dollars constants, le revenu des individus n'a pas doublé, mais il a augmenté de façon importante pendant la même période. Et quand on considère le revenu familial, c'est-à-dire tout l'argent qui entre dans les familles, on constate qu'il a beaucoup augmenté, grâce à la présence des femmes sur le marché du travail. Le double revenu a permis à toute une catégorie de la population, dont les «baby boomers», d'accumuler de l'épargne et du patrimoine. Les «baby boomers» sont donc des possédants si on parle de patrimoine et d'épargne.

En même temps qu'ils avaient des emplois bien rémunérés, les «baby boomers» ont vu se développer leurs loisirs puisque le nombre d'heures de travail a diminué de façon importante dans certains secteurs. Les «baby boomers» ont aussi la chance de vivre dans une société où on a la capacité de rester jeune. Pensez à une femme ou à un homme de 50 ans, il y a 40 ans, et pensez aux femmes et aux hommes de 50 ans maintenant. Aujourd'hui, on a la capacité de rester jeune grâce au jogging, à l'esthéticienne, aux diverses formes de naturisme. Nous prenons soin de notre corps, de notre esprit, nous faisons de l'exercice, tout est à notre portée. Bien sûr, nous commençons à bedonner un peu, mais nous sommes capables de nous renvoyer une image de jeunesse. Parlez à vos mères et à vos grands-mères : ces préoccupations-là ne faisaient pas partie de leur vie. À 50 ans, une homme ou une femme était déjà une personne relativement vieille.

Les «baby boomers» sont enfin chanceux par rapport à la génération précédente parce qu'ils ont connu le sentiment de pouvoir changer les choses. Pensez à vos pères et à vos grands-pères chez qui il y avait un certain défaitisme. Votre père et votre grand-père disaient : «Ah! ben non, je ne peux pas faire ça parce que, bon, c'est comme ça»; «J'ai peur»; «Je vais perdre ma job». Les «baby boomers» ont expérimenté le pouvoir de changer un certain nombre de choses. Voilà pourquoi, pour moi, c'est une chance d'appartenir à cette génération-là.

Les «baby boomers» sont aussi chanceux par rapport aux plus jeunes, ceux qui nous suivent. Même si nous voulons l'ignorer, ceux qui nous suivent se rendent très bien compte que les «jobs» les plus intéressantes ont été données aux «baby boomers» quand ils avaient 30 ans. Or, les «baby boomers» seront encore là pendant 20 ou 25 ans. Comme les emplois ne se créent plus au même rythme, nous tous, à l'université, dans les cégeps, dans les hôpitaux, nous occupons les bonnes «jobs». Et les jeunes qui nous suivent savent très bien qu'ils vont rester sur une voie de garage pendant encore 15 à 20 ans, en attendant que les emplois se libèrent. On peut toujours les encourager en leur disant que, dans 15 ou 20 ans il y aura une quantité phénoménale d'emplois disponibles pour eux. Mais comme ils ont 25 ans, cela veut dire que ces possibilités-là ne se présenteront pas avant l'âge de 40 ou 45 ans. Ceci explique d'ailleurs le taux de chômage très élevé chez les jeunes, et même chez les diplômés universitaires. Ceci explique sûrement des phénomènes comme la désillusion qu'on voit dans les sondages auprès des jeunes, et leur taux de suicide élevé.

Est-ce que cela veut dire, par ailleurs, que tout est rose pour les «baby boomers»? Tout à l'heure, je vous ai dit qu'ils étaient relativement chanceux par rapport aux plus âgés et par rapport aux plus jeunes. Mais cela veut-il dire que nous ayons toutes les chances? Je pense qu'il faut, et là je suis d'accord avec l'article d'Ariane Emond, je pense qu'il faut relativiser un certain nombre de choses. D'une part, les «baby boomers» ont eu la chance de changer bien des choses, mais leur idéalisme s'est heurté à certains obstacles et à certaines contraintes. Qu'on pense, par exemple, à l'entrée des «baby boomers» francophones dans les grandes entreprises anglophones. Ces gens-là ont vécu de profondes désillusions. Ils pensaient que tout se ferait sans obstacle; or, ils se sont heurtés à certains obstacles. Qu'on pense aux choix politiques que les «baby boomers» ont voulu faire, au moment du référendum, par exemple : les «baby boomers» étaient favorables à des changements, mais ils se sont heurtés à des contraintes et à des obstacles dressés par les gens plus âgés et les anglophones.

Autre source de désillusion pour les «baby boomers» : nous avons été habitués à une forme de gratification instantanée. Nous étions considérés comme l'avenir de la société : n'étions-nous pas les plus fins, les plus beaux, les plus instruits? Or, nous avons dû faire face à des phénomènes qui nous ont refroidis. L'inflation, par exemple. Nous avions de grands projets de maison, d'auto et de voyages, et nous pensions que contrôler le monde, cela signifiait aussi posséder des biens matériels. L'inflation nous a obligés à un certain réalisme.

Finalement, une autre chose qui caractérise certains «baby boomers», c'est la pauvreté. Quand on parle des chanceux que sont les «baby boomers», il ne faut pas confondre deux groupes : le groupe de ceux qui ont accédé à des emplois intéressants, qui gagnent bien leur vie et qui participent à une société intéressante, et une petite minorité de ces gens-là, super-privilégiés, ceux qu'on a appelé les «yuppies», ces jeunes professionnels avec une BMW, une maison dans le nord et une autre à Outremont. C'est une minorité de «baby boomers» qui appartient à cette dernière catégorie. Et il y a une autre minorité au sein des «baby boomers», une minorité caractérisée par la pauvreté. Regardez les statistiques sur les familles monoparentales : beaucoup d'entre elles sont dirigées par des femmes qui ont entre 35 et 45 ans. Regardez qui sont les personnes à *Dernier refuge*, vous allez voir qu'il y a des jeunes mais qu'il y a aussi un pourcentage de personnes qui appartiennent à notre génération. Regardez le phénomène de la violence conjugale actuellement et vous allez vous rendre compte que la violence conjugale est très présente dans la génération des «baby boomers».

Par ailleurs, qu'on le veuille ou non, ce sont encore les «baby boomers», c'est-à-dire vous et moi qui auront à décider de l'avenir de notre société. Les «baby boomers» vont décider de l'avenir de la société québécoise à cause du poids qu'ils vont exercer dans l'opinion publique. C'est nous qui avons fait les changements dans les années 60.

Qu'on le veuille ou non, c'est encore sur les «baby boomers» que les choix de la société québécoise reposent sur les plans politique et constitutionnel, en ce qui concerne la capacité d'intégration des immigrants à notre société et la poursuite de la francisation de la société québécoise. Qu'on le veuille ou non, c'est nous qui, par notre poids démographique, allons décider de ce que la société québécoise et ses organisations seront dans les années à venir.

Je vous remercie beaucoup.

MYTHES ET STÉRÉOTYPES LIÉS À L'ÂGE DANS LE MILIEU DU TRAVAIL

Francine Pharand
Vice-présidente
Claude Vézina
Président
Claude Vézina, Conseil en recherche de cadres inc.

PREMIÈRE PARTIE
par Francine Pharand

J'aborderai la première cette question des mythes et stéréotypes liés à l'âge dans les organisations, et d'une façon plutôt conceptuelle, pour préparer en quelque sorte le terrain à mon collègue Claude Vézina. Celui-ci, par des mises en situation, identifiera les plus courants de ces mythes et stéréotypes et leur impact sur la carrière au mitan de la vie, c'est-à-dire entre 40 et 50 ans. Vous remarquerez que nos observations sont bien teintées par le métier de chasseurs de têtes que nous exerçons.

Justement, pour des chasseurs de têtes, la question de l'âge est un sujet tabou, puisqu'elle est un élément discriminatoire, illégal. Or, rien n'est aussi présent pour nous comme pour vous dans le quotidien. De quelle façon? S'il faut en croire les psychologues modernes du comportement, lors de tout contact avec une nouvelle personne, trois éléments de base sont enregistrés instantanément qui viennent colorer tout le reste de l'interrelation, soit : de quelle race est cette personne? de quel sexe est-elle? et quel âge a-t-elle? Bref, avant de communiquer avec l'autre, avant d'évaluer tout le reste, nous la comparons à nous-mêmes et à d'autres sur ces trois plans.

Ayant établi cette prise de conscience constante de la catégorie d'âge de l'autre, parlons des stéréotypes mêmes qui interviennent alors. Parlons plus précisément de la triple origine de ces stéréotypes : psychosociale, organisationnelle et structurelle.

D'abord, l'origine psychosociale

Mythe et stéréotype sont tous deux des abstractions, des constructions de l'esprit : la différence est que le premier est pure oeuvre de l'imagination tandis que le second s'inspire de faits observés chez quelques individus. Un stéréotype est appris et transmis par le phénomène de socialisation en même temps que les valeurs, la culture, les normes et rôles sociaux. Selon son milieu d'appartenance, mais aussi selon le type de personnalité de chacun, il prendra racine plus ou moins profondément.

Le stéréotype consiste à transposer à un groupe des caractéristiques observées seulement chez quelques personnes. Le stéréotype est faux. Il s'agit en quelque sorte d'un raccourci pour fonder ses jugements, à partir de critères de richesse, de type d'occupation ou d'éducation ou encore de caractéristiques biologiques, nous dit la sociologie. Quant au mythe, il est encore plus faux car aucune réalité ne le sous-tend.

Les médias d'information jouent un rôle majeur dans la construction de ces modèles types : ainsi, quelle image avez-vous aujourd'hui du président d'entreprise? Si l'homme d'affaires était dans les années cinquante un suppôt de Satan, il est dans les années quatre-vingt le héros de la communauté et des médias, notamment dans de nombreux magazines et téléromans.

Ainsi, quelles images instantanées (flash) vous viennent à l'esprit quand je parle d'un ou d'une publicitaire? d'un comptable? d'un joueur de hockey? d'un soldat du 22e Régiment? Sont-ils beaux, audacieux, racés, JEUNES? Eh oui! même les comptables, grâce à Jean-Paul Belleau, sont en train de devenir par l'influence médiatique des êtres tout à fait opposés au stéréotype habituel. Si je vous dis maintenant qu'au dîner vous rencontrerez un notaire, un haut fonctionnaire, un directeur des Services pédagogiques, quelles sont les images mentales que votre acculturation vous suggère? Il n'y a qu'à lire *Les 36 cordes sensibles des Québécois* de Jacques Bouchard pour comprendre l'origine psychosociale de plusieurs de nos stéréotypes actuels. Et comme le dit la fable : «Ils n'en mouraient pas tous, mais tous étaient frappés». Que l'on soit du privé, du parapublic ou du public, nous sommes tous touchés par ces éléments psychosociaux et ce culte actuel de la jeunesse.

Passons à l'origine organisationnelle des stéréotypes

Si l'on pénètre maintenant le monde des entreprises, il faut reconnaître que des pressions dites organisationnelles agissent sur les décideurs. Ces pressions créent des besoins stéréotypés qui ajoutent d'autres traits typifiés aux éléments socioculturels du modèle.

Signalons d'abord les pressions économiques : les impératifs de rentabilité, de productivité, de maintien d'une technologie de pointe, d'excellence et de compétitivité à l'échelle mondiale.

Ajoutons à cela les pressions socialisantes et leurs coûts, l'interventionnisme de l'État, les notions de qualité de vie pour les travailleurs de tous niveaux, l'importance pour l'image de l'entreprise d'être un bon citoyen corporatif.

Mentionnons un autre type de pression sur les organisations, soit l'évolution de la pensée administrative qui, elle aussi, contribue au stéréotype du cadre idéal. Il faut se garder de la philosophie rationnelle de Taylor et adopter maintenant la gestion humaniste qui procure aux employés un travail non seulement satisfaisant, mais significatif. Finie l'administration mécanique des individus qui se centrait sur le volume d'unités produites : voici l'heure de la gestion participative, de la délégation à de petites unités, centres de motivation et de rendement où l'aspect relationnel est primordial.

Ainsi, pour illustrer, on peut dire que le stéréotype du gestionnaire idéal se façonne actuellement dans le contexte suivant : ce le secteur privé québécois, aux prises avec une économie dépressive et des taux d'intérêt élevés, se doit d'atteindre la rentabilité définie par des actionnaires exigeants, de continuer à se munir pour le libre-échange et l'Europe de '92, de se préparer administrativement et stratégiquement pour les TPS et leurs conséquences sur les futures négociations collectives, et ce, tout en se faisant solliciter avec insistance par le Bureau du Premier ministre pour collaborer au maintien des Expos à Montréal! Et si tout ça ne va pas ... par ici la sortie, Monsieur le Président et ses principaux lieutenants.

Est-ce une caricature? À peine! qui fera comprendre l'origine organisationnelle du stéréotype du haut performant, ce «high achiever», ce «winner». Et les chasseurs de têtes d'emboîter le pas avec leur recherche uniquement des «high achievers», croyez-vous? C'est-à-dire des candidats **scolarisés, parfaits bilingues, honnêtes, dévoués, productifs, émotivement stables, ambitieux, leaders, d'une image impeccable** et dans la **force de l'âge évidemment, soit de moins de 40 ans.**

Est-ce une caricature? À peine, et qui vaut surtout pour le secteur privé où la compétitivité sur tous les plans est devenue une composante de l'air que l'on respire et un facteur de survie. Mais ce n'est pas tout. En plus des causalités socioculturelles et organisationnelles dont nous venons de parler, les stéréotypes liés à l'âge dans les organisations s'expliquent aussi par une origine structurelle. C'est le plafonnement ou l'effet de plateau que subissent la plupart de ceux qui traversent la quarantaine et qu'on croit encore plus virulent dans les secteurs public et parapublic que dans le secteur privé.

L'origine structurelle des stéréotypes

D'où viennent les préjugés actuels sur les cadres vieillissants? Le docteur Judith M. Bardwick, dans son ouvrage passionnant intitulé *The Plateauing Trap*, publié en 1986 par l'American Management Association, présente de fort intéressantes observations et explications.

Le plafonnement ou l'état de plateau, précise-t-elle, c'est ce moment où un aspect important de notre vie s'étant stabilisé, un sentiment d'insatisfaction nous envahit puisque l'avenir nous

semble bloqué en cette matière. Il s'agit d'un sentiment confus dont on arrive mal à préciser l'origine et qui va modifier nos attitudes et notre comportement.

Cela peut arriver à n'importe quel âge et plus d'une fois dans une vie. Mais pour la plupart des gens, ce sentiment de plafonnement survient au mitan de la vie avec le grisonnement ou la perte des cheveux, le décès des parents ou de personnes de même génération, le départ des adolescents de la maison. On compare ses rêves de jeunesse avec le temps qu'il reste pour les accomplir. Mais surtout, à notre époque où réussite égale promotion-prestige-augmentation de responsabilités et de salaires, l'effet de plateau vient au mitan de la vie avec l'arrêt de la progression de carrière, avec l'incapacité de dépasser son groupe de cohorte et de monter davantage dans la pyramide de son organisation.

C'est ce que le docteur Judith Bardwick appelle le plafonnement structurel («structural plateauing»). Il crée chez celui qui le subit d'énormes frustrations et une baisse de productivité puisque les récompenses formelles de l'effort et du rendement sont désormais inaccessibles. Le plafonnement structurel est le lot de 90 p. cent des travailleurs de par la forme même de nos hiérarchies organisationnelles. Quatre-vingt-dix pour cent d'entre nous, pouvons-nous dire, sommes guettés par cette baisse de productivité au mitan de la vie.

Il y a un second type de plafonnement, le «content plateauing» que l'on peut traduire par le plafonnement fonctionnel, caractérisé par le fait que les éléments de la fonction sont complètement maîtrisés et qu'il n'y a plus rien à apprendre ou à créer. Cette absence de défi, de «challenge» menace surtout les spécialistes (un professeur de comptabilité de base par exemple), les professionnels (un dentiste, un pharmacien, un orienteur dans un cégep...) ainsi que les entrepreneurs autonomes, mais bien des administrateurs plafonnés dans leur fonction l'éprouvent également en plus du plafonnement structurel. Cette situation développerait chez les sujets le sentiment d'incapacité à rencontrer de nouveaux défis et conséquemment le refus de prendre des risques, de la rigidité et de la résistance au changement. Il s'agit de réflexes de défense psychologique que de dévaloriser le changement lorsque celui-ci nous est inaccessible, nous précise le docteur Bardwick. Et vlan! encore pour les gens de la quarantaine qui ont de fortes chances de vivre le plafonnement fonctionnel.

Comment s'en sortir? En quittant son employeur? son industrie? le parapublic pour le privé ou le privé pour le parapublic? Est-ce possible de surmonter son image de «plafonné»? Le privé est-il ouvert au public et au parapublic et vice versa?

On parle d'effet de plateau lorsque toute progression ascendante est inaccessible à moins d'une profonde remise en cause de la personne. Ce qui nous amène à parler du troisième type de plafonnement, le plafonnement personnel («life plateauing»). Quand le travail a été le centre de nos vies, la source de notre identité et de notre estime de soi et que surviennent les situations décrites précédemment et qu'en plus, séparations ou divorces, indépendance des enfants, décès, marquent d'autres changements, on atteint un sentiment de vide et on devient une sorte de robot engagé dans le métro-boulot-dodo. Quand ce n'est pas le vide de sa vie personnelle qui vient tout à coup, au mitan de la vie, révéler le non-sens de sa vie professionnelle.

Les employeurs et leurs mandataires, les chasseurs de têtes, ont-ils raison d'aborder sur la pointe des pieds cet univers des cadres du mitan de la vie? Il y a l'envers de la médaille et le docteur Bardwick souligne à sa manière qu'effectivement la vie commence à 40 ans, que le mitan de la vie c'est le moment où l'on atteint la plus grande autonomie de décision, qu'on est devenu mûr, courageux et capable de faire face aux réalités complexes, aux crises, pourvu qu'on ait réglé de façon positive sa propre crise de la quarantaine et choisi lucidement son chemin.

Voilà pour le schème conceptuel et la triple origine des mythes et stéréotypes. Comment cela se passe-t-il dans la vraie vie, aujourd'hui? Je cède la parole à un homme de grande expérience, Claude Vézina.

DEUXIÈME PARTIE
par Claude Vézina

Si on se fie aux définitions de Francine quant à la notion de mitan de la vie, à savoir : cheveux grisonnants, perte de cheveux, etc., vous êtes à même de constater que j'y suis – pas comme candidat, mais plutôt comme y étant résolument engagé – dans cette période de la vie où il y a à peine vingt ans nous étions en «culottes courtes», et dans vingt ans nous passerons, je l'espère, pour des sages. Le plafonnement ou l'état de plateau tel qu'explicité par Francine précédemment, je l'ai vécu et peut-être plusieurs d'entre vous le vivez présentement et d'autres sûrement le vivront. Les recherches des psychologues en cette matière sont nombreuses et traitent de plusieurs remèdes ou correctifs, selon les types de personnalité et la maturité des personnes. Je n'ai pas l'intention de m'étendre sur ces sujets, mais plutôt d'aborder des exemples de situations que nous pouvons vivre lorsque nous abordons cet état de plateau.

Dans mon cas, pour mieux vous situer, au tout début de la quarantaine, ayant oeuvré pour la même boîte pendant plus de 16 ans, et ayant accédé au plus haut poste dans la structure hiérarchique au Québec, j'ai décidé après mûre réflexion de faire autre chose et de respecter l'esprit d'entrepreneurship qui m'animait. Même si cette décision fut mûrie sur une période de plusieurs mois, il n'en demeure pas moins qu'elle représentait un bris total et une insécurité résultante potentiellement très élevée. J'ai quitté mon employeur sans clients dans un milieu qui valorisait les éléments «promotion, prestige et rémunération» faisant dire à ceux qui m'entouraient que je devais sûrement être très fatigué et que je ne pourrais certes pas améliorer ma situation financière. Dans mon esprit, la situation financière était importante, bien sûr, et je croyais pouvoir non seulement maintenir ce que j'avais, mais peut-être l'améliorer, mais surtout j'avais le goût de faire ce que mon intérieur m'indiquait. J'avais le goût d'accomplir dans une autonomie complète et une liberté totale un travail qui me passionnait. J'avais pu identifier en moi cette source rebelle, un peu anti-organisationnelle qui couvait depuis toujours, même si dans la réalité, j'avais toujours su respecter les règles de l'organisation.

Attaquons une série d'énoncés, mythes ou non, auxquels vous faites face, surtout au mitan de la vie. Je vais les énumérer rapidement, et nous pourrons les reprendre par la suite.

1. L'effet de plateau, qu'il soit structurel, fonctionnel ou personnel, on le croit plus virulent dans le secteur public ou parapublic que dans le secteur privé.

2. Après 40 ans et encore plus à 50 ans, il est difficile, voire impossible de changer d'emploi, de milieu.

3. Le statut dans la hiérarchie influence la mobilité sectorielle et fonctionnelle.

4. L'acquisition de diplômes universitaires au mitan de la vie aide à changer de milieu.

5. L'expertise fonctionnelle poussée est un avantage ou un handicap.

6. L'évolution professionnelle des conjoints devient un facteur limitatif au mitan de la vie.

D'abord, soyons tous et toutes très conscients, et vous le savez j'en suis persuadé, que tout est relatif. Rien de ce que je vais vous dire est statistiquement ou cliniquement constaté. Il s'agit de

perceptions basées sur des faits expérimentés au fil des années dans le quotidien de notre boulot. Ce sont donc des interrogations qui vous seront posées plutôt que des réponses qui vous seront données.

1. L'EFFET DE PLATEAU, QU'IL SOIT STRUCTUREL, FONCTIONNEL OU PERSONNEL, ON LE CROIT PLUS VIRULENT DANS LE SECTEUR PUBLIC OU PARAPUBLIC QUE DANS LE SECTEUR PRIVÉ

En ce qui me concerne, si on parle de mythes, en voici un et je m'inscris totalement en faux contre cet énoncé. Le plafonnement structurel ou fonctionnel, on le retrouve aussi bien chez vous que dans le monde parfois idéalisé du secteur privé. D'abord, le réseau des cégeps, entre autres, permet à certains d'entre vous qui avez les aptitudes et les attitudes et l'intérêt d'accéder aux postes de D.S.P. et de D.G. de répondre à vos attentes de plus en plus en bas âge. Il n'est pas rare de rencontrer des D.S.P. ou des D.G. qui, autour de la quarantaine ou dans la quarantaine avancée, ont bouclé la boucle et veulent faire autre chose. Au secteur privé, nous rencontrons aussi de plus en plus ce phénomène, et nous le rencontrerons de plus en plus dans les années à venir. Les jeunes diplômés sortent beaucoup mieux préparés et en plus grand nombre des différentes facultés. Ils sont beaucoup plus informés, agressifs et beaucoup plus orientés vers des notions individuelles de succès plutôt que collectives, lesquelles primaient dans les années 60 à l'université. Ils sont ambitieux, intelligents et plusieurs accèdent rapidement en bas âge à des postes importants. Certains d'entre eux, au fil des ans, réalisent qu'ils ont effectivement bouclé la boucle, certains ne veulent plus aspirer à un poste de président; ils veulent faire autre chose. Chez vous, vous croyez ce plafonnement plus aigu car vous vivez dans un monde plutôt fermé et vous côtoyez presque toujours des gens qui vivent la même situation et qui partagent les mêmes valeurs. Conséquemment, vous échangez avec vos collègues, vos pairs, et vous constatez que cette problématique individuelle est une problématique collective. Dans le monde des affaires, les interactions sont souvent plus éclatées et ne permettent pas toujours cette pleine prise de conscience collective et, conséquemment, beaucoup de gens vivent cet effet de plateau dans un vacuum. Mais foncièrement, cet état d'âme, cet état d'insatisfaction, de recherche d'autre chose, n'est pas plus évident chez vous qu'ailleurs.

2. APRÈS 40 ANS ET ENCORE PLUS À 50 ANS, IL EST DIFFICILE, VOIRE IMPOSSIBLE, DE CHANGER D'EMPLOI, DE MILIEU

Un directeur général qui après deux mandats veut faire autre chose, veut se redynamiser, recherche des avenues différentes. Il fait des démarches pour solliciter le secteur privé, il a souvent aimé l'influence d'une direction générale, la capacité de faire avancer des projets, de faire travailler des personnes. Il peut solliciter différents postes. Dans certains cas et souvent, on lui dira qu'il est trop qualifié, trop spécialisé : ça sera vrai. Dans d'autres cas, il est évident que l'âge est incrusté dans les perceptions des employeurs. Nous recevons en entrevue de courtoisie des gens à la recherche d'emploi, lesquels nous ne pouvons aider puisque nous travaillons à l'inverse et recherchons plutôt des personnes qui répondent à des critères spécifiques pour des entreprises-clientes. Toutefois, nous nous faisons un devoir de rencontrer une personne par jour afin d'écouter ses attentes et souvent nous pouvons la guider dans ses recherches pour mieux se replacer. Or, nous rencontrons de nombreuses personnes qui sont âgées de 45 à 50 ans et qui nous confient avoir des difficultés à se trouver un travail. Dans certains cas, on les croit trop qualifiées, dans d'autres, trop spécialisées. L'élément d'âge n'apparaît jamais ouvertement, mais je crois qu'il est un facteur important. Toutefois, tout est relatif. Remarquons des personnes qui ont été happées par la politique. D'anciens de vos collègues de cégep dans la quarantaine ont eu cette piqûre et ont retrouvé une deuxième carrière énergisante.

Dans le monde des affaires, les présidents de grandes entreprises sont des gens avec un vécu solide, qui ont à peu près presque toujours au moins 40 ans et souvent 50 ans lors de leur

nomination. Tout est relatif. L'exception confirme la règle puisque toutes les personnes à la recherche d'un emploi et qui sont au mitan de la vie trouvent un travail signifiant. Ce travail pourra être dans un autre secteur d'activités, souvent ce poste se trouve par des contacts personnels où les valeurs de l'individu l'emportent sur les biais et les préjugés reliés à l'âge. Pour ceux qui possèdent une expertise reliée à une spécificité technologique, l'âge a peu d'effet sur leur mobilité. Au contraire, ils deviennent identifiés comme des experts d'un domaine.

3. LE STATUT DANS LA HIÉRARCHIE INFLUENCE LA MOBILITÉ SECTORIELLE ET FONCTIONNELLE

Il est évident que cette expertise sectorielle implique de nombreuses années qui ont permis l'acquisition de connaissances et le partage de valeurs généralement véhiculées par un milieu, celui des cégeps par exemple. D'une façon générale, cet énoncé n'est pas un mythe, mais caractérise une situation de fait. L'expertise sectorielle unique limite la mobilité. Cette réalité, encore une fois, n'est pas reliée à la spécificité de votre milieu. Nous retrouvons le même phénomène dans le monde du secteur privé.

Donc, nonobstant les préjugés que peuvent véhiculer certaines personnes du milieu privé face aux secteurs public et parapublic, l'engagement d'un cadre ou d'un professionnel de haut niveau implique des risques et l'employeur tente toujours de minimiser le risque dans l'acquisition d'une ressource humaine à haut niveau. Remarquez qu'au niveau inférieur de la hiérarchie, avant même que les gens détiennent une expertise sectorielle, le même processus prévaut. Dans l'emploi d'un professeur d'histoire, on verra à tenter d'identifier des gens qui possèdent la formation la plus adéquate et ensuite on pourra évaluer les attitudes, le comportement et l'engagement de ces candidats face au poste. Dans le cas de personnes qui ont oeuvré longtemps dans un même secteur d'activités, elles sont défavorisées dans leur recherche hors de ce milieu, puisque souvent les décideurs recherchent des personnes ayant des expériences vécues dans des milieux sinon similaires, à tout le moins afférents.

Que dire du statut hiérarchique en plus de l'expertise sectorielle. En théorie, on pourrait penser que les gens qui ont atteint des postes de gestionnaire supérieur, directeur des services pédagogiques, directeur général, etc., sont des gens hautement qualifiés, possédant des qualités personnelles et un cheminement exceptionnel. Ces qualités devraient faire d'eux des gens très transférables! Moi, je crois au contraire que le statut dans la hiérarchie et l'obtention d'un poste élevé confirment d'une façon évidente l'expertise sectorielle et n'aide en rien la recherche dans un autre milieu.

4. L'ACQUISITION DE DIPLÔMES UNIVERSITAIRES AU MITAN DE LA VIE AIDE À CHANGER DE MILIEU

Combien de gens ai-je rencontrés qui, en cours de carrière et souvent au mitan de la vie, recherchaient l'acquisition d'un autre diplôme universitaire qui pourrait les aider à progresser ou à changer de milieu! Qu'en est-il? Il est évident que l'acquisition de connaissances différentes et élargies ne peut que contribuer à changer des perceptions qui existent. Toutefois, comme les gens au mitan de la vie ont un vécu d'affaires et un vécu professionnel certain, le diplôme ne pourra jamais effacer l'image reliée à la spécificité du milieu, ou plutôt, à la perception que les gens du privé ont de la spécificité du milieu.

5. L'EXPERTISE FONCTIONNELLE POUSSÉE EST UN AVANTAGE OU UN HANDICAP

L'expertise fonctionnelle au sein d'un cheminement sectoriel peut être un pont pour les gens au mitan de la vie. Pour ceux qui veulent s'épanouir dans d'autres milieux et qui possèdent une expertise fonctionnelle – pensons d'une façon concrète aux services administratifs, incluant la

finance, aux services des ressources humaines, à ceux qui ont travaillé en relations de travail, à ceux qui ont acquis des connaissances dans le domaine des achats, etc. ces gens, surtout s'ils possèdent une formation universitaire poussée ou dans certains cas sont détenteurs de titres professionnels reconnus, possèdent en théorie et en pratique des chances évidentes de cheminement professionnel élargi hors du réseau des cégeps. Il est évident que toutes les portes ne leur sont pas ouvertes, mais par contre leur expertise fonctionnelle est transférable dans divers secteurs d'activités, plus spécifiquement le grand monde des services. Ces gens détiennent généralement des postes professionnels ou de cadres et sont identifiés par leurs pairs pour des réalisations concrètes. Ils ont souvent participé au plan provincial à des activités qui leur ont permis d'être identifiés à tel ou tel autre projet. Ils ont des réalisations à vendre et conséquemment les employeurs voient en eux, pour des postes d'expertise fonctionnelle, une valeur ajoutée à leur milieu.

Malheureusement, il en est autrement pour ceux qui sont reliés intimement à la raison d'être d'un cégep, c'est-à-dire l'enseignement. Ces gens ont environ 45 ans; actuellement on retrouve beaucoup de professeurs qui sont entrés au début des années 70 alors qu'ils étaient dans la vingtaine. Ces gens, s'ils ont atteint l'état de plateau dans leur profession, s'ils ne peuvent s'y ressourcer, y retrouver l'éclair qui les animait en début de carrière, doivent penser à une deuxième carrière complètement différente. Ces gens sont limités par leur expertise fonctionnelle. Ils ont souvent développé d'autres intérêts parallèles à l'enseignement et y trouvent un autre défi égal à celui qui les avait motivés en début de carrière à oeuvrer dans l'enseignement. Leur transfert à eux dans le secteur privé n'a aucune relation avec leur expertise fonctionnelle d'enseignement.

6. L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DES CONJOINTS DEVIENT UN FACTEUR LIMITATIF AU MITAN DE LA VIE

Beaucoup a été écrit au sujet des familles où les deux conjoints travaillent. Dans un tel cas, les gens sont généralement limités dans leur mobilité professionnelle. Limités sur le plan géographique lorsque leur conjoint détient un poste important où la mobilité est inexistante ou presque. Limités dans la même mobilité géographique lorsque leur conjoint détient un poste de haut niveau avec une rémunération forte ou exerce une profession dans un milieu physique donné, etc.

Pour le chasseur de têtes et les gens au mitan de la vie, cette réalité nous est quotidiennement évoquée. Que faire lorsqu'au mitan de la vie votre conjoint bloque votre mobilité? Encore là, tout est relatif! Tout dépend de la qualité de la vie en dehors du travail. Dans ces situations, souvent la solution privilégiée demeure l'identification d'une deuxième carrière qui permet l'évolution du couple dans la transition professionnelle.

Ceci étant dit, le mitan de la vie, selon moi, tant sur le plan du travail que de la vraie vie, demeure une période merveilleuse où chacun d'entre nous a pu vraiment évaluer ses valeurs, concrétiser ou rationaliser ses rêves d'enfance. C'est une période où les vraies choses de la vie prennent leur juste mesure dans notre évaluation de notre engagement, entre autres au travail.

Au mitan de la vie, chaque cas est particulier. Chaque personne qui veut changer de milieu pour s'épanouir ou faire autre chose pour s'épanouir pourra trouver un poste et surtout un milieu dans lequel il pourra partager des valeurs. La façon de le faire et les moyens pour y arriver varieront d'un individu à l'autre. Un fait demeure, au mitan de la vie, nonobstant les préjugés qui sont reliés à notre âge, les atouts de la maturité et de la confiance nous permettent d'aborder généralement d'une façon rationnelle les défis professionnels. Les avenues différeront souvent pour chaque personne; certains auront la chance de s'épanouir ailleurs que dans leur milieu. D'autres réussiront à acquérir des connaissances et à entreprendre une deuxième carrière dans un

autre domaine. D'autres auront la chance de se redynamiser dans ce qu'ils font et dans ce qu'ils aiment et deviendront plus performants, plus efficients.

Comme parents égoïstes, on souhaite ardemment que les professionnels de l'enseignement puissent toujours se redynamiser et avoir la flamme de continuer à faire un travail très important dans une société qui veut grandir et s'améliorer.

L'IMAGE DES ADULTES DU «MITAN» TRANSMISE PAR LA PUBLICITÉ

Corinne Berneman
Professeure adjointe
École des Hautres Études Commerciales

La publicité, cet aspect omniprésent de notre vie quotidienne, fait partie intégrante de la culture des sociétés industrialisées du vingtième siècle. On la voit partout, à la télévision, dans les journaux, les magazines, sur les affiches extérieures, dans les stations de métro, sur les autobus, on l'entend à la radio. Le Canadien moyen est exposé à environ 1500 messages par semaine! Elle fait partie de notre environnement et est également un reflet de la société, que ce soit pour déterminer le niveau de développement culturel ou en tant que miroir de la société. La publicité transmet des images qui montrent les consommateurs, vous et moi, dans nos situations quotidiennes, ou dans des situations dans lesquelles nous voudrions nous trouver.

Les annonces publicitaires nous montrent des produits, des services, des organisations; elles incitent à augmenter la consommation ou parfois à la diminuer. La publicité informe, séduit, incite l'action; elle est souvent critiquée, mais généralement elle est appréciée par la population. Quoi qu'il en soit, elle ne laisse pas indifférent.

Dans cet exposé, je vais commencer par une brève description des rôles de la publicité et de son fonctionnement. Ensuite, je passerai à un aperçu de l'évolution des formats de réalisation utilisés en publicité, en vous montrant quelques exemples de publicités télévisées d'il y a trente ans ainsi que des messages plus récents. Je parlerai finalement des images, stéréotypes et jeux de rôles qui sont souvent montrés dans les publicités; j'appuierai également mes affirmations avec des exemples.

1. LE RÔLE ET LE FONCTIONNEMENT DE LA PUBLICITÉ

La publicité est un moyen de communication de masse utilisé généralement par des entreprises commerciales pour faire connaître leurs produits ou services. Étant donné son efficacité à rejoindre une grande masse d'individus à un coût faible par personne atteinte, d'autres institutions, à but non lucratif, s'en servent afin de transmettre un message. Il suffit de penser à des messages transmis par des institutions gouvernementales : le port de la ceinture de sécurité dans les voitures, l'alcool au volant, la consommation de drogues, etc. De manière générale, la publicité est utilisée parce qu'elle permet d'informer rapidement un grand nombre d'individus avec un seul message; il s'agit d'une efficacité économique. L'objectif premier de la publicité est donc d'informer son auditoire.

Mais il y a plus que cela. La publicité a également comme objectif de provoquer une action, soit d'acheter une poudre à lessiver, soit de réduire sa consommation d'électricité. D'un point de vue économique, la publicité est un moyen qui permet d'agir sur la demande.

La publicité n'est pas un phénomène neuf; nos ancêtres gaulois et romains l'utilisaient déjà pour annoncer leurs produits et leurs événements. Mais ce n'est qu'au cours de ce siècle, et plus particulièrement dans les années d'après-guerre, qu'elle s'est développée dans la forme que nous connaissons. Les raisons de cette évolution sont assez simples : l'évolution des moyens de production a permis la production en masse d'un grand nombre de produits qui forcément devaient être écoulés sur un marché de masse. L'évolution technologique des médias, tels la radio et plus tard la télévision, a également été responsable du développement de la publicité.

L'évolution parallèle des sciences de la communication a également été un facteur important dans le développement de la publicité. Une meilleure compréhension du fonctionnement de la communication a grandement aidé les annonceurs (les institutions qui envoient un message) à réaliser des publicités plus efficaces, que ce soit au niveau de leur réalisation ou des médias utilisés.

Il y a quatre composantes principales dans la communication : l'émetteur, le message, le média et l'auditoire. L'émetteur est l'individu ou l'organisation qui détient une information qu'il veut transmettre à un auditoire. Cette information devra être encodée sous une forme particulière afin

de pouvoir être transmise par un canal – ou média – à son auditoire. À l'autre bout, l'auditoire ou le receveur du message devra décoder le message pour le comprendre. L'encodage et le décodage des messages se font à la fois grâce à l'utilisation des sens humains et également de connaissances acquises et d'expériences antérieures, ce que l'on appelle le champ de référence de l'auditoire. La communication aura lieu uniquement lorsque l'émetteur du message connaît le champ de référence de son auditoire et qu'il l'utilise dans l'encodage de son message.

Je suppose que vous avez déjà entendu la célèbre phrase de Marschall McLuhan qui disait que «le média est le message». Cette affirmation indique que le receveur du message décodera non seulement le contenu du message en tant que tel, mais également le message contenu dans le média par lequel passe le message. Les publicités annoncées dans une circulaire d'un supermarché sous-entendent des prix intéressants, alors qu'une publicité en couleur sur un carton de haute qualité adressée personnellement dans une enveloppe sous-entend un produit de haute qualité. De même, une publicité publiée dans un quotidien transmettra un message différent d'une publicité annoncée dans un magazine prestigieux.

En vertu de ce qui précède, les annonceurs sont tenus de bien connaître le champ de référence de leur public cible afin de transmettre des messages qui soient efficaces, c'est-à-dire qui atteignent la plus grande partie de leur public cible et qui provoquent l'action par ce public cible. Au fil des ans, la connaissance du public cible par les annonceurs s'est raffinée, grâce à de plus grands investissements en recherche commerciale, dont le but est de mieux connaître les habitudes de consommation, les préférences en matière de produits et les habitudes d'utilisation des médias. On a dès lors assisté à la mise en marché de nouveaux produits mieux adaptés aux différents segments de la population et également à l'apparition de nouveaux médias de communication. Un des meilleurs exemples est la prolifération des magazines spécialisés, dont le contenu des messages publicitaires correspond au contenu éditorial, par exemple les magazines de sport et de loisirs, les magazines de décoration ou les magazines d'actualité économique.

Par conséquent, les progrès réalisés en théorie de la communication et en recherche commerciale ont été exploités par les annonceurs pour produire des messages plus efficaces.

Les points les plus importants à retenir sont :

1. les préférences et les habitudes de consommation ne sont pas homogènes au sein de la population; ces différences sont dues à la fois à des facteurs socio-démographiques, ainsi qu'à des facteurs psychologiques et de style de vie;

2. le public cible est plus attiré par des messages dans lequel il peut s'identifier; donc, des messages de produits adressés à un public masculin seront plus efficaces s'ils représentent des hommes;

3. la prolifération des marques au sein d'une même catégorie de produits a fortement réduit les possibilités de différenciation entre les marques; par conséquent, le choix d'une marque par un consommateur est souvent influencé par la notoriété qu'a ce produit dans la mémoire de l'acheteur. Les seules différences entre les marques sont des différences perceptuelles, créées en grande partie par la communication.

Nous nous retrouvons donc en 1990 face à un grand nombre de marques et un vaste assortiment de produits qui répondent aux besoins précis de segments bien définis dans la population.

2. L'ÉVOLUTION DES FORMATS DES MESSAGES PUBLICITAIRES

L'évolution de la publicité est un sujet qui a mérité l'attention d'un nombre de chercheurs, qui se sont attardés à étudier le format des annonces et leur contenu au fil des ans[1]. Il n'y a aucun doute que la publicité soit un miroir de notre société, on y retrouve l'évolution des tenues vestimentaires, des coiffures, des habitudes de consommation, des styles de vie, des films et des chansons à la mode. Voici quelques exemples de publicités québécoises qui datent des années 60 et des années 80.

Comme vous avez certainement pu le remarquer, il y a une nette différence entre les publicités plus anciennes et les annonces plus récentes. Dans le passé, les annonces répétaient souvent le nom du produit, les usages que l'on peut en faire, le tout montré dans un décor très austère. Il y a eu bien sûr d'énormes progrès technologiques qui ont permis de réaliser des annonces plus élaborées du point de vue de la prise d'images, mais également l'utilisation de nombreux symboles intégrés dans le décor. Si l'on considère les publicités de **Rothmans** et de **Coca-Cola**, on peut remarquer que le nom de la marque est répété souvent, que le produit est proéminent, et dans le cas de **Rothmans** il y a une description détaillée des avantages du produit. Par ailleurs, dans la publicité de **McDonald's**, tout le dialogue est en italien (donc seulement une minorité de l'auditoire est en mesure de le comprendre), le nom du produit n'apparaît jamais en entier sur l'écran, et malgré cela, nous savons tous que c'est une publicité pour **McDonald's**. Le message est principalement transmis par le grand symbole en forme de «**M**» qui est visible pendant toute l'annonce et qui est évidemment la marque de commerce de **McDonald's**.

Cette évolution illustre ce que j'avais mentionné plus tôt au sujet de la connaissance du champ d'expérience du public cible. Il y a certains aspects de la vie quotidienne que la majorité du public cible connaît et qui peuvent être transmis par l'annonceur sans devoir être expliqués. Par conséquent, les annonces modernes peuvent faire appel à l'imagination de l'auditoire, utiliser des associations d'idées pour transmettre le message.

Une autre caractéristique de l'évolution de la publicité concerne les types de scénarios utilisés ou la mise en page des annonces imprimées. Au cours des années d'après-guerre, les annonces publicitaires vantaient essentiellement les mérites du produit en tant que tel : des cigarettes, de la pâte dentifrice, des poudres à lessiver. Cette tendance a été remplacée par des messages portant sur les bénéfices associés à l'utilisation du produit : «Don't sell the steak, sell the sizzle»[2], disent les vendeurs professionnels. Par conséquent, on ne vend plus du **Coca-Cola**, mais la joie de vivre; on ne vend pas des **McCroquettes**, mais le plaisir que l'on retire en les mangeant, on ne vend pas de la pâte dentifrice, mais des dents blanches ou des dents saines.

Plutôt que de continuer à commenter l'évolution des formats des publicités, je voudrais passer au sujet qui nous concerne aujourd'hui, soit comment les adultes du «mitan» sont-ils représentés dans la publicité?

3. L'IMAGE DES ADULTES DU MITAN DANS LES ANNONCES PUBLICITAIRES

Je voudrais préciser d'ores et déjà que cette question n'a pas de réponse bien précise; je vais donc partager avec vous certaines de mes observations et analyses concernant ce phénomène en

---

1 Voir par exemple: WILLIAM Leiss et autres. *Social Communication in Advertising*, Agincourt, ON: Methuen Publications, 1986; Richard W. Pollay, «The Subsiding Sizzle: A Descriptive History of Print Advertising, 1900-1980», *Journal of Marketing*, Vol. 49, Summer, 1985, 24-37.

2 «Ne vendez pas la viande, vendez son crépitement»

discutant de deux points précis. Tout d'abord, je vais parler de la représentation des hommes et des femmes dans des annonces de produits spécifiquement adressées à la tranche d'âge des 35-55 ans. Ensuite je discuterai des rôles joués par les hommes et les femmes dans ce type d'annonce compte tenu des changements démographiques qui ont eu lieu dans les décennies passées, principalement l'entrée en masse des femmes dans la force du travail.

Le sujet – vous vous en doutez – n'est pas facile à traiter. Pour y voir plus clair, divisons les produits de grande consommation en trois groupes :

1. les produits homogènes qui sont consommés par toutes les couches de la population (ex. : coke, bière, friandises);

2. les produits qui s'adressent plus spécifiquement aux «mitans» (ex. : des meubles, des produits d'entretien, l'alimentation familiale, les loteries, le téléphone);

3. les produits de luxe, que l'on suppose être des produits adressés à une classe sociale spécifique des «mitans» (ex. : voitures de sport, voyages d'affaires, bijoux).

Dans chacun des cas, les consommateurs sont représentés différemment, ce qui a pour conséquence une image de marque très différente pour ces produits.

3.1 Les publicités pour des produits homogènes

Les annonceurs de produits relativement homogènes se trouvent devant un dilemme difficile en 1990. D'une part, ils savent qu'une bonne partie de leurs consommateurs ont vieilli avec le produit et que, conformément à la théorie de marketing, ce sont ces adultes qui devraient être représentés dans leurs annonces publicitaires. Mais, d'autre part, des tests d'efficacité de publicité ont montré qu'il n'était pas toujours indiqué de montrer les véritables utilisateurs du produit dans ces annonces. Les annonces utilisées dans ce cas sont appelées des annonces «style de vie», qui sont une succession d'images sans paroles montrant des consommateurs du produit, jeunes, joyeux, dansant et chantant. En voici quelques exemples.

Donc, même s'il y a de nombreux «mitans» qui consomment le **Pepsi**, la **Molson** ou la **Laurentide**, ils seront rarement utilisés comme porte-parole. La raison? La marque veut garder une image jeune, qui plaît à tout le monde, en particulier aux futurs consommateurs du produit. C'est en outre dans ce type de publicité que l'on retrouve beaucoup de stéréotypes sexistes, soit la «Bimbo» (ou femme objet) et le «Macho».

3.2 Les publicités pour des produits adressés aux «mitans»

Dans la deuxième catégorie, le style de publicité préféré des annonceurs est celui de la «tranche de vie», c'est-à-dire que l'on y montre une petite histoire, où les acteurs jouent le rôle de consommateurs dans un scénario qui a un début, un milieu et une fin. On voit une nette différence par rapport aux autres annonces : les personnages sont souvent des gens du mitan, même s'ils ne sont pas les plus beaux ou les plus élégants. Ce sont des acteurs qui ont l'air d'être Monsieur ou Madame Tout-le-Monde, d'âge et de classe moyenne, comme le montrent les publicités de **Super loto** et de l'**Interurbain Bell**.
En ce qui concerne les stéréotypes sexistes, on voit qu'il y a une amélioration dans la représentation des rôles des hommes et des femmes.

Cependant, beaucoup reste encore à faire. Selon une étude réalisée en 1985 par Judith Posner, professeur de sociologie à l'université York à Toronto, on ne dénombre que 13 p. cent des

annonces publicitaires où la femme est représentée dans le monde du travail, alors qu'en réalité près de 50 p. cent des femmes y ont leur place.

3.3 Les publicités pour les produits de luxe

Les produits de luxe, étant donné qu'ils s'adressent à un marché cible restreint, sont rarement annoncés à la télévision. Un des médias choisis pour ce genre de produit est la presse écrite, en particulier les magazines spécialisés. Voici quelques observations concernant ce type de publicité.

Tout d'abord en ce qui concerne la représentation des consommateurs. Étant donné les prix élevés pour ces produits, les acheteurs ne seront que rarement jeunes; au contraire, il s'agira plutôt de consommateurs dans le «mitan». Cependant, il est rare que l'on retrouve des publicités où on montre des utilisateurs du produit. En effet, dans de nombreux cas, on ne voit que le produit. Certaines publicités utilisent des vedettes connues pour annoncer leurs produits.

Finalement, il y a également des publicités qui tentent de montrer des utilisateurs du produit. Vous remarquerez qu'il s'agit souvent de personnages jeunes et dynamiques, ce qui est probablement très loin de la réalité. En outre, on peut également remarquer que les stéréotypes sexistes sont fort présents, étant donné qu'une femme n'est montrée que lorsqu'elle est accompagnée de son mari (ou ami) lors de vacances.

4. CONCLUSION

Les gens du mitan ont-ils la place qu'ils méritent dans la publicité? Sont-ils aussi présents dans la publicité – ce miroir de notre société – qu'ils le sont dans la vie? Sont-ils représentés dans les annonces comme ils le sont dans la réalité? Ou sont-ils, au contraire, victimes de stéréotypes non justifiés?

La réponse à toutes ces questions est oui et non. Dans de nombreux cas, on peut remarquer que les annonceurs utilisent des situations idéalisées pour représenter des situations réelles, alors que dans d'autres, les annonces se veulent être des reflets plus fidèles de la réalité. Si cette différence existe, c'est parce qu'elle est guidée par un souci d'efficacité commerciale.

La raison de ces distorsions est relativement simple. Même si le but principal de la publicité est de communiquer une information au sujet d'un produit ou service, dans beaucoup de cas, on ne se préoccupe plus de communiquer au niveau purement informationnel, mais plutôt au niveau perceptuel : l'annonceur veut transmettre une image associée au produit. Par conséquent, lorsqu'il s'agit de produits de luxe, les annonceurs transmettent les ambitions qui vont de pair avec la possession de ces produits plutôt que des «tranches de vie» plus proches de la réalité quotidienne.

En conclusion, lorsque des «mitans» sont représentés dans des annonces publicitaires, on remarque qu'il y a eu une évolution au cours des vingt dernières années afin de refléter plus fidèlement les changements socio-démographiques. Par contre, cette réalité n'est pas du tout reflétée pour une catégorie de produits, en l'occurrence les produits de luxe. Dans ce cas, il n'y a que rarement des «mitans» qui sont présents dans les annonces et ce, parce que l'image que désire transmettre l'annonceur ne correspond pas à la réalité.

LES ASPECTS PSYCHOSOCIOLOGIQUES DU MITAN SUR LA VIE ET LEUR IMPACT SUR LES ORGANISATIONS

John Van Maanen
Professeur
Massachussetts Institute of Technology

RÉSUMÉ

Que signifie le mitan de la vie dans notre société post-industrielle et, plus particulièrement, au sein de notre culture occidentale ? C'est le sujet que John Van Maanen tente de cerner ici, à partir d'une analyse sociologique qui porte davantage sur le sens de cette étape que sur les comportements de ceux qui la traversent.

Pour l'auteur, il revient à chacun de nous d'établir des liens entre les expériences marquantes de sa vie et de leur donner une cohérence. Cette démarche s'intensifie au mitan de la vie, alors que nous portons sur les choses un double regard qui s'apparente à celui de Janus, cette divinité dont les deux visages étaient tournés simultanément dans des directions opposées.

Les réalités qu'observe le premier visage de Janus sont situées au-delà des préoccupations quotidiennes, dans une région mythique où s'accomplissent les rites de passage d'une étape de la vie à l'autre. En même temps, l'autre visage de Janus est tourné vers les réalités quotidiennes qui nous rappellent que la vie continue, quoi qu'il arrive. D'un côté, nous sommes encouragés à croire que les événements d'une vie peuvent être classés dans une séquence prévisible qu'il nous faut réussir; de l'autre, nous prenons conscience de la fragilité et du faux confort de cette théorie. Au mitan de la vie, il nous faut en plus tenir compte de spécificités historiques et culturelles qui transcendent les mythes.

D'un point de vue historique, on constate que les époques qui ont précédé la nôtre se sont peu intéressées au mitan de la vie. En tant qu'expérience, il s'agit d'un concept totalement nouveau, propre à notre temps et dont on ne trouve aucune trace dans les registres historiques. Comme si la portion de vie qui se situe entre trente et soixante ans n'avait jadis rien représenté d'autre que le plein épanouissement des capacités humaines et n'avait donc pas mérité qu'on s'y intéresse.

Notre point de vue diffère radicalement de celui-ci par plusieurs aspects. Alors que dans le passé la présence de la mort était une réalité familière à tout âge, aujourd'hui, elle est spécifique au mitan de la vie, où son caractère inéluctable est absorbé comme un choc : elle fait irruption dans nos préoccupations pour y occuper une place croissante. Parallèlement, on prend conscience que cet âge coïncide avec un déclin physique, une perte progressive de force, de vitalité, d'intérêt et de capacité à poursuivre certaines activités; là aussi, il s'agit d'un phénomène propre à notre époque, qu'accentuent nos modes de vie et notre culture. Enfin, le mitan de la vie est celui de conflits plus ou moins intenses dans notre vie intérieure et notre personnalité, d'une recherche d'identité qui contraste avec la façon dont nos ancêtres s'ajustaient à un monde où les choix leur semblaient déjà faits.

La classification des rôles et des activités en fonction de l'âge et le passage de l'un à l'autre constituent sûrement une des grandes nouveautés de l'histoire moderne. Le simple fait que, dans un passé encore récent, bon nombre de personnes ne connaissaient pas leur âge avec précision, alors que ce serait aujourd'hui impensable, en fournit un indice révélateur. Cette codification des rôles englobe ceux que nous jouons au travail et leur interaction avec la vie familiale. Dans cette optique, l'évolution du rôle de la femme dans notre société est particulièrement spectaculaire. Pour de nombreuses femmes, la crise du mitan de la vie se traduit ainsi de plus en plus par le heurt entre deux systèmes d'urgence conflictuels, au travail et à la maison. La participation respective des hommes et des femmes aux activités extérieures au travail entraîne également des réflexions parfois pénibles. L'image largement véhiculée de l'homme «qui a réussi» en investissant tout dans sa carrière corrobore les difficultés qu'il éprouve, au mitan de la vie, à partager les tâches familiales.

De fait, le travail a progressivement pénétré le domaine de la vie privée et les pressions qui s'exercent sur ces deux mondes qui cohabitent désormais sont de plus en plus fortes. Par ailleurs, les exigences de la vie professionnelle s'accentuent au moment même où l'on en est à

établir ses liens sur les plans personnel, familial et social. Dans ce contexte, une ligne de plus dans son curriculum vitae peut prendre plus d'importance que la naissance d'un enfant ou un voyage…

Sur un plan historique, ces modèles sont spécifiques à notre époque. Mais se reproduisent-ils ailleurs ? La réponse à cette question est positive, du moins pour les pays industrialisés. Il faut toutefois y apporter des nuances, en se rappelant que les buts de la vie et l'estime de soi varient de façon marqués d'un endroit à un autre. Une comparaison avec le Japon fournit de bons exemples de ces variations.

Dans cette culture, où le statut et le salaire sont reliés directement à l'âge, la conscience des étapes de la vie est des plus aiguës. Bon nombre de salariés doivent se résigner, au tournant de la quarantaine, à voir déçues les ambitions de leur jeunesse; dans ces conditions, maintenir une image positive de soi devient un défi de taille, d'autant plus qu'au Japon le travail est au centre de toute la vie. C'est là que la réalisation de soi, la maturité et l'autonomie dans les activités quotidiennes prennent tout leur sens.

Cette approche contraste avec la culture occidentale où l'on cherche plutôt à se dégager des contingences quotidiennes pour se réaliser à un autre niveau. Alors que nous craignons d'être privés de notre identité propre par la société, le Japonais s'inquiète en être un jour exclu, ce qui l'empêcherait de développer sa personnalité…

Par delà ces différences culturelles, il apparaît toutefois clairement que le développement d'une image ou d'une conscience de soi au mitan de la vie correspond à une quête universelle, du moins en cette fin du XXe siècle, au sein des nations industrialisées. L'identité propre recherchée et les moyens de l'atteindre restent cependant fort diversifiés et sont liés à un ensemble de symboles culturels.

Dans notre vision moderne, cette «idée de soi» émerge quand on commence à percevoir ses relations avec les autres comme un rôle qu'on est appelé à jouer, et qui est étranger à ce que l'on est ou à ce que l'on voudrait être. Si notre perspective de l'organisation du «soi», de ses origines et de ses relations a évolué ces dernières années, l'inconfort créé par la distance entre les rôles qu'on nous impose et ce qu'on est réellement est un thème qui se maintient.

La multiplicité des rôles que l'on joue, la rapidité avec laquelle ils se succèdent au mitan de la vie et le mélange culturel dans lequel ils s'insèrent rendent de plus en plus difficile la découverte de sa véritable identité. Dans ce contexte, la notion de choix s'impose. Il faut choisir qui l'on est, et le dilemme est de trancher parmi les options.

Pour John Van Maanen, la richesse et la variété des choix qui s'offrent au mitan de la vie est au diapason des nouveaux et multiples choix présents ailleurs dans notre société. Les nombreuses voix intérieures qui se font entendre produisent une sorte de «parlement de l'esprit» qui appelle non à la découverte, mais au choix.

Bien sûr, il y aura toujours un écart entre ce que nous aurions aimé ou pu faire, qui est le premier visage de Janus, et ce que nous avons réellement fait, qui correpond à son second visage. Ces écarts se dessinent sur la carte du mitan de la vie, au fur et à mesure que nous réalisons qu'ils ne seront jamais résolus. À partir d'eux, nous composons le reste de notre vie, moins avec l'espoir de les voir disparaître qu'en souhaitant qu'ils ne s'élargissent pas. C'est là que réside le véritable défi du mitan de la vie.

BOTH SIDES NOW : JANUS LOOKS AT MID-LIFE.

It is a pleasure to be here this afternoon to talk, nervously, about a topic of rather immediate relevance to most of us in this room, midlife. However defined, the term conveys a sort of hyphenated ambiguity, neither exactly mid nor exactly life. As a self-description, we grasp it only reluctantly at first but, no doubt, cling to it as long as we can. My take on this topic is sociological. It is perhaps a peculiar sociological take since I am far more comfortable with the interpretive signs and symbols schools of sociology than the model-driven structure and function schools. And, as anyone fortunate (or unfortunate) enough here to be familiar with some of my work will know, my interest is not in behavior per se but in its meaning, more accurately, its many meanings to particular people in particular places at particular times. I bring this bias – hopefully somewhat iconoclastic – in its full glory to matters of our mutual concern and wish to convey some reasonably ordered ideas on just what midlife means to us today – «us» being in this case participants and observers of Western cultural life and members of a most and post industrial society.

I have been asked by my gracious hosts to pay more than passing attention to the work context in which so much of midlife takes place. I will try. But, I will try also to not grandly place work and career above the rest of our lives, a tendancy that may cause us more harm in the long run than good. Though I do identify with the sentiments of Everett Charrington Hughes who once noted that our work is as good a clue as any to the course of our life and our social being and identity, it is not the only clue. Let me come at this topic by indirection, circling the work worlds of our involvement by first considering some of the experiential properties of midlife.

At the outset, it is worth noting that midlife represents something of the conscious coming of age for each of us. The so-called mature person – an adjective that can both praise or mock our situation – is sulery one of the most remarkable products any society can bring forth - a living cathedral, as it were, to the handiwork of many people over many years. Doris Lessing captures a sense of midlife, as a heightened awareness of self, in the following way and I think she's got it precisely correct:

> *«How very extraordinary it was, this being middle aged, being in the person who ran and managed and kept going... I was as if more than ever one who was forced back into oneself, where one watched; whereas all around the silent watcher were a series of defenses or subsidiary creatures, on guard, always working, engaged with – AND THIS WAS THE POINT – earlier versions of oneself.»*
> (from the novel, THE FOUR-GATED CITY)

As we run and manage to keep going – from the workplace, home; from the airport, away; from and to each other – a curious sense of self – many selves really – emerges and plays off previous versions. Once an honor student, now an insurance agent; once the spoiled daughter of a comfortable family, now the care-giver for aging parents; once a noisy, bothersome grad student, now a staid, complacent academic; once an up-and-coming fast-tracker, now the hard-pressed executive with an ever expanding work-a-day schedule; once the graceful athelete, now the paunchy weekend golfer. And, as Lessing suggests, they all deal in one way or another with previous versions of ourselves. But, perhaps more importantly, they are all social and the versions that stick to us flow from our associations – that convoy of people who travel through life with us as intimates, bosses, associates, colleagues, lovers, friends and foes. To discover we are mature, to put a positive spin on midlife, means, in part, convincing this convoy of fellow-travellers that we embody the right history of personal experiences. But, to get this history right means entering into long engagements with the cultural symbols that identify experience and to enter into long engagements with others who, as Lessing points out, guard the meanings of these symbols for us.

All of this is rather abstract. There is no obvious or mandated onset of middle age. The midlife designation seems to creep slowly over us as life's prescribed events accumulate and we begin to realize that we have already lived as long as we may reasonably expect to live in the future. Certain midlife events are akin to epiphanies, revelatory experiences that are marked as memorable and usually corresponding to socially sanctified occasions such as confirmations, graduations, birthdays, funerals, anniversaries and so forth. These are the common episodes around which a mythical structure of the lifecourse can be constructed and, thus, passage through a given sequence denotes a proper path to maturity within the society. The wedding scene in the play Fiddler on the Roof is a lovely example of the epiphanies I have in mind. Of course, we may not always welcome such epiphanies. I have a good friend, for example, whose daughter just gave birth. However, the mother of the mother wanted nothing whatsoever to do with the Grandmother tag: «Call me Aunt or Aunty but, please, don't call me Grandma or Granny!». In my friends opinion, the Grandmother label clearly places one inexorably among the old of the earth, a place she was not yet ready to visit let alone live. She recognized the potential pleasures of grandchildren but, for her, they also generated mixed emotions. Friends, of course, refused to comply. Her child had given birth to another and this was as compelling a reason as any to put our familiar cultural expectations to use. In the end, my friend had to capitulate, as we all must when those in our convoy conspire; and, while she does not look or feel like the cardboard-cutout version of a Grandmother, she has begun acting as a Grandmother and has accepted, with only modest grumbling, the label as well. That all this work took place in a short time, perhaps a month or two, is not to suggest that it came as a total surprise to my friend or that it was solved in the flash of acceptance. The dim outlines of this sometimes early, sometimes late midlife role are still being worked out by her and a good deal of creative effort that goes into fulfilling the social obligations for this traditional role is being performend in continually improvised and fresh ways.

This gets us closer to the topic of this talk, one that revolves around the myth that there is a central and identifiable pathway and midlife period for each of us – proper, institutionalized, morally acceptable, verified by the most scientific of techniques, and confined to only a few major variations. The myth concerns the onset and course of midlife as well as its causes. My point is that in this postmodern world, a subject I will return to briefly in my closing remarks, whatever coherence we create to set our marked life experiences end to end, is a coherence that we ourselves must construct – although, as my friend discovered, such coherence must be ratified as sensible by others. We saw out the pieces of our jigsaw puzzle throughout life and therefore are left with the problem of fitting them together. But, we can hardly arrange these pieces in any odd way. Others help us with the chore and there is a powerful inclination to fall into the embrace of cultural myths and rituals to help us with this task.

Watching over our endeavors may well be Janus – that double-visaged god of beginnings. One face of Janus looks out beyond the everyday world into the region of myth. I dropped my oldest son off at college last week, journeying far to California to do so. There was delight (and some sadness) in this task as I observed the shy rituals of freshmen feeling one another out in short conversations, deciding just how to present themselves to one another through the most self-conscious choice of wall-posters, records and tapes, selecting what clothes to be seen in, and so forth. Even the deliberate displays of University competence and care – the convocation, provost lecture, campus tour – set up for the anxious parents of incoming freshmen and serving perhaps, as Erving Goffman might say, «to cool out the marks», provide another set of rather larger, more official, rituals to set off the occasion. I found myself also caught up in some of the inevitable weeping rites that accompany many of life's transitions; my own specifically. Here I was, then, fully engaged and caught up in a kind of mythical midlife passage – the end of parenting of one sort, at least the everyday, active kind of nagging, nitpicking, haggling (as well as feeding, hugging and supporting). I was acting out the «letting-go» myth in a rather proper, socially acceptable fashion.

But, at the same time, the other face of Janus looks back into the quotidian world of ordinary work and play, of unmarked events without scripts, proper rituals and obvious emotion rules. While I was, as they say, «working through» my developmental stage, this other world beckoned, with its rental car to be returned, flight to be taken, upcoming speech to write, papers to grade, other children's needs attended to, household chores to do, meetings to be suffered through, and so on and on – the ceaseless impedimentia of everyday life. There was not much time to enjoy the rapture of the myth or ponder the flow of life's undeniably significant events. Part of this may be the general speed-up of the world, at least, its most industrious forms. But another part of this is the fact that myth or no myth, life must simply go on. Mythology is wonderous – «ah ... the end of an era, Good-bye Sweet Son.» It is balm for the soul. But, its problems should not be ignored. Number One Son will doubtless be coming home again and has some immediate and pressing needs that require attention (and money). California, despite rumors to the contrary, is still a part of our galaxy, easily accessible and hardly out of touch. At its worst, the myth buys inspiration at the price of impossibility (that this transition is neat, orderly, irreversible and definitionally crisp). At its best, the myth provides a sort of myopic view of life history and biography – that all of life's events can be charted as a series of developmental tasks to be expected, worked on and overcome. This mythical structure is probably what make a good deal of the pop psychology and sociology devoted to the fascinating subject of life's trajectory so downright banal, boring and misleading. In them, life becomes merely a sequential tale of tasks to accomplish, needs to be met, life's predictable events experienced and understood. Such a view is all too categorical. Once we have a classification, we often think we understand the process that underlies it and, by applying the classification to others, we think we can control it. This is one of the comforts of theorizing. It is, alas, a false comfort. The poet Yeats exemplifies this false comfort in the following lines:

I made a song for my coat
Covered with embroideries
Out of old mythologies
from heel to throat ...

But Yeats's singer also soon finds that others misuse his pretty coat, songs embroidered by mythology, and he then decides to discard it, saying:

Song, let them take it,
For there is more enterprise
In walking naked.

This nakedness is the second face of Janus and here I'd like to pay attention and allegiance to what might be called The Annales School of Life History where midlife heroics, classified careers, sagas of personal change, veneration of ideal lives and handy guides for coping with success and failure are not so evident. In looking past the more mythologized aspects of midlife, what is apparent? Much could be raised here but I wish to make two points. The first concerns the historical specificity of what we are calling midlife. The second concerns its cultural specificity. First things first.

Historians, as John Demos has pointed out, have been remarkably quiet on the subject of midlife. Middle age is mostly a non-presence – at least compared to other lifestages such as childhood, youth and old age. It is really only in the last few decades that midlife has been identified and analyzed as a distinct developmental period. Indeed, we now have something of a cottage industry churning out findings on the subject complete with a modish new vocabulary including such regrettable phrases as «midlife crisis», «male menopause», «generative tasks», and «leveling-off stages». Does this mean that previous epochs had no midlife to contend with, no predictable dilemmas of the middle ages? Is midlife new in the experiential sense of the term? I think the answer here is a qualified yes. Certainly, gauged in rough quantitative terms, there is

fire beneath the rhetorical smoke of midlife students: in growing rates of divorce, by increased mass longevity, of career changes, of psychiatric office visits, of alcoholism and drug use, and so forth. Qualitatively, however, the temporal shifts are not so easily put forward for one must grapple with the meaning of these patterns. Let us try, nonetheless, to examine a few «then» and «now» contrasts, with the «then» being the so-called pre-modern and pre-industrial Western cultures of the 18th and early 19th centuries.

I'll begin with a conundrum. When looking for the explicit recognition of midlife in the historical record, we come up empty. Other terms for other ages they had in plentiful supply, but not this one. Of Shakespeare's seven ages played on the world's stage, only one marks what we might call midlife; the 6th stage:

> *In fair round belly with good capon lin'd,*
> *With eyes severe and beard of formal cut,*
> *Full of wise saws and modern instances,*
> *And so he plays his part.*

When the Reverend Cotton Mather of Boston gave his famous series of sermons on religious experience in 1690, he called it an ADDRESS TO OLD MEN, YOUNG MEN AND LITTLE CHILDREN. In Mather's time, childhood lasted until about age six or seven; youth was seen as a fairly straightforward time of preparation for adult responsibilities and carried on to about age 30. And old age began at 60. Between thirty and sixty stretched a time of life that Mather and others saw little reason to discuss and which they scarcely bothered to name. The middle years were for them simply the full flowering of human capacity. Someone in their thirties, forties and fifties was a fully developed person – the norm against which childhood and youth on one side and old age on the other could be measured as deviations. This is a view significantly different from our own. It is discontinuous, less finely-grained than our own and reflective of what is surely a rather different attitude toward the middle years than we seem to hold. Why?

To answer this query requires a quick look at the «now» side of our comparison. Grossly simplifying a rather large literature, there are at least three domains that mark off midlife as a distinctly contempory, unique and stressful period. These are, first, a heightened concern with death, our appointed hour; and, more ambiguously, the accompaning process of reassessing the life we have led thus far with a view toward reshuffling and reordering our life for the time that remains. Second, midlife today is seen as a period of progressive, if gradual loss of strength, vitality, interest and ability in pursuits avidly followed in earlier periods, notably the occupational, recreational and procreational sorts. And, third, midlife is seen as the period in which a subtle to wild confrontation with aspects of our innerlife and personality takes place, aspects that have hitherto been dormant, repressed, or put aside for role-related reasons such as family duty, career concerns, or various forms of more or less voluntary servitude like being a student, wife, soldier, missionary, parent, or free-floating gadabout. Examining each in turn suggests that historical and material conditions peculiar to our own situation undergird much of these often assumed «timeless» dimensions.

Consider our confrontation with the inevitable, death. There is abundant evidence that those of us now in midlife are rather deeply preoccupied with our own demise and our inability to do much about it. The facts of biology and demography underlie such a preoccupation, of course, but the historical setting powerfully influences its shape and strength. In the not so distant past, for example, death was a substantial presence in all areas of life and for all ages of people, not just the old and infirm, the sheltered and put aside. Most families experienced the loss of one or more children to measles, smallpox, or, as was said then, «fevers». Accidents which would be routine emergencies of modern medicine were often fatal for our predecessors. Young men and women at the height of their powers succumbed regularly to epidemic diseases. The total mortality was far greater than anything we know today and was spread throughout the life cycle

so that the average person experienced the death of loved ones and aquaintances at somewhat regular intervals. Death was familiar, perhaps tame. Certainly, the widespread and deep comforts of religion may have softened death's presence in life. In our time, however, encounters with death are limited, postponed, secular, unusual in our youth, hideous and often denied. Death never entered my life as a child except in far away places when distant, never or seldom encountered relatives succumbed. The first funeral I attended was my Grandmother's when I was 33. Now, of course, the picture has changed. As I close in on fifty, many members of my parent's generation are gone – including my father. Among my generational peers, many are shadowed by potentially mortal illnesses and several have been cut down.

Broadly speaking, I think this is the pattern of many lives nowadays. Hence, for us, as experienced through the loss of friends and loved ones, death is age-specific and bears down on us shockingly in midlife – a time in which we are already prepared to consider our own mortality and thus the inward tendency toward self-absorption is buttressed by the external sequence of events. This was largely missing from the lives of our forebears just a century ago. There is of course a class bias to this description for in the pockets of poverty that mark our wealthier countries, death is hardly the infrequent visitor. Generalizations here are precarious. Nevertheless, I'll push on.

A parallel contrast occurs with physical decline. This too is biographically inevitable but is, in our time, heightened by cultural patterns and events. In particular, our more sedentary middle-class style of life may speed decline compared to the relatively more austere and physical regimes of earlier times. The movement from an agrarian-based economy to an industrial one is partly to blame. This is coupled with the relative freedom from illness that most of us can expect in childhood and young adulthood. Even the most inactive can expect no serious health problems until at least the mid-thirties. Then come, of course, the back problems, the ulcers, the coronaries, the arthritis, the high blood pressure and all the rest of our modern compendium of illness and disease. And, again, our pattern, far more so than our ancestors', accentuates the problems of midlife. Moreover, the comparison of youth and midlife is amplified in our time since we typically declare the childbearing and intense, intimate child-caring years over by the time we reach middle age. The average premodern woman continued with childbearing for twenty years or more until and often even past the age of forty which, as a result, left small children underfoot in many households until the parents were well into their fifties. Perhaps this continuing presence of young progeny helped mute the sense of aging and decline.

Finally, there is a body of research on the psychological side of aging that shows a marked detour in our search for self that occurs in midlife. One stream of this work suggests contrasting tendencies in men and women. Very briefly, the gist is that men undergo a steady shift from an active, assertive, striving orientation toward work and play to an affiliative, nurturing and accepting orientation. For women, the process seems to be precisely the opposite. While there are good grounds for scepticism here, grounds I won't explore but only mention, it does seem to be the case that a good deal of identity mongering and self-scrutiny accompanies passage into and through the middle ages. Looking backwards, however, what seems critical is not the rare glimpses of pitiless self-examination on the part of our ancestors but the very fact that choice seems not to attend to whatever inward glances we can dig out. The pre-modern world, as contrasted to the post-modern one, was not a world of personal choice. The problem for the pre-modern was not what to be or become but how to live with the choices that were, for all effective purposes, already made.

The changes then in our conception of midlife are plenty. Middle age seems to have meant rather less in the past than it does in the present. And this trend shows no sign of diminishing. Age stratification in modern societies continues relentlessly. The bracketing and shifting of age-specific roles and activities is surely one of the big themes of modern history. In early New England, for example, many people seemed not to have known – or at least not to have cared –

exactly how old they were. Indeed, there was even greater imprecision for persons past thirty so that we can lay the blame for the annoying term «thirtysomething» on our ancestors. We now know how old we are at any given point with rather chilling accuracy and indeed age is an aspect of our very sense of self. This is, in effect, another way of saying that our passage through life is much more codified – and self-conscious – than was normally the case for our forebearers.

This codification embraces the work roles we play and their interaction with family life. Thus, as a final historical contrast, let me say something about what some have called the Second Revolution of the Industrial Age, the movement of women out of the home into the workplace, a trend accelerated over the past twenty years. The statistics are well known but just one serves to highlight the current conditions: Two-job families now make up almost sixty percent of the American workforce. I don't know the Canadian counterpart but assume, if other indicators are a guide, it is somewhere close to the American figure. For women, it seems certain that life has changed a good deal more for them in the past 50 years than for men who, for the most part, left the rural village and farm and ventured into the industrial order of the city several generations before women. The working mother of today was an urban housewife 30 years ago and a farm woman 50 years ago. The pace varies a good deal from place to place but the form of this social shift is reasonably well established.

Unlike the shift in work arrangements for men over the past century, the shift in work arrangements for women has left them with what Arlie Hochschild brilliantly termed the «Second Shift», a phrase that calls out the domestic chores of our everyday life, childcare, housecare, elderly care and so forth, all of which make up close to an additional month of unpaid labor each year for those who perform it. With few exceptions indeed, women perform such labor and pay the extraordinary cost for doing so; a cost measured in terms of career opportunities foregone, leisure not enjoyed, sleep not slept, projects not developed, and so on.

The growing midlife crisis for many women in contemporary society is in managing the clash of two competing urgency systems, work and home; two clashing rhythms of life. They are runners, to parody a Nike ad, constantly running here and running there. Women who try to manage both spheres would have a much easier time of it if, as my women colleagues and my spouse tell me, they had a wife at home, like some of their male counterparts, me included, to watch over the children, greet the repairman on his seemingly random rounds, cook the meals, mend the snagged sweaters, fix the children's lunches and help with their homework, make the beds, clean the toilets, do the shopping, and wash and put away the laundry. The «his» and «her» history of participation in and out of the paid labor force is now showing itself in some most distressing forms.

A new book by midlife student Robert Weiss called STAYING IN THE COURSE inadvertently illustrates our current predicament. It is, in most respects, a scholarly and thoughtful portrait of successful, upper middle class white men in their prime who are well established in their careers and settled into stable and secure marriages. They have successfully negotiated the troubled midlife waters and, for the most part, are aware of the compromises they have made with youthful dreams and have seemingly few regrets. But, they also sound a little like sentimental Country and Western balladeers in their insistence on just how important being the «bread winner» is to their definition of masculinity. This is the stubborn male obligation it seems and, as the voices in the book make clear, these men are well suited-up to dampen the joys of life for the sober routines of responsibility. They are, in the words of one reviewer of the book, «men you can count on». Except, that is, when it comes to sharing the second shift. The silences in the book are revealing for virtually all men surveyed in the study appear totally uninterested in their wives', scramble to care for the children, do the housework and hold down salaried jobs in the daytime. The men more or less «have it all» and, from this standpoint, there is little reason for them to change. Mr. Weiss does not ask many change related questions or appeal for a greater equity in marriage. Such questions and appeals would churn the waters of the untroubled lives

he studied. Moreover, and most critically, such turbulence would most certainly cause these men great troubles at work. Midlife for them is apparently best met by a business-as-usual strategy, stoic resignation to the world that is and little or no concern for the world as it might be. To upset the apparently calm surface would mean real, uncharted, fundamental changes in the clockwork of male careers and the ways most organizations expect them to be played out. To participate equally in both the pleasant and unpleasant tasks and emotional involvements of domestic life requires of men the kind of mythical heroism – Janus's other face – not often talked about in our midlife tourist packages. Yet, the costs of the career preoccupation of males may be great. Already we have seen the great devaluation of homelife, the family, the domestic routines as well as the out-placement of intimate services surrounding child-raising all in the cause of advancing or, in more cases perhaps, simply staying afloat economically and maintaining a steady flow of income. Work has increasingly penetrated our private domains so that calls for strong corporate cultures or high commitment organizations or company loyalty or simply working that extra day on the weekend are not seen as odd, but normal, taken-for-granted features of the midlife work-a-day world. Such pressures on our cohabitational worlds are seemingly growing more intense with global competition increasing, new technologies available for the expansion of work into private spheres, and measures of an individual's worldly success coming ever more from one's achieved position in a workplace.

Added to these pressures are those that flow from what appears to be an increase in the «front-loading» of careers where the peak work demands on people occur in their late twenties and early thirties. These are often harsh demands that cannot be ducked if we are to «make it» in our respective lines of work. This is, however, precisely the period when intimate relationships are worked out, families begun, community ties established and generational links clarified. Or, conversely, a time when they are, with some regret, cut off or broken because of our «calling» in the world. Doubtless, this is most true for those climbing professional and managerial ladders in the high altitudes of the status sphere, but, to some degree, what my colleague Lotte Bailyn calls the «accelerated patterns of work demands» hold true across status and gender lines. This compression and compacting of the «successful» work career – associated with labels like «high achievers», «superstars», «fast tracks» and being on the «bleeding edge» of one's field – force people on or off an age-graded occupational ladder from which one slip or belated step signals the permanent fall from grace and the flattening out of future career progression. When good jobs are scarce and promising reputations valued, one works hard and long hours trying to insure that they will not only securely move into an envied field but move up within it as well. Ambition is not static but grows accordingly; thus, the self as a reflection of how one's career is developing grows larger with each line added to the resume rather than with each child born or town meeting attended or camping trip taken or garden tended or relative visited.

Let me sum up where we've come thus far. I've sketched out a few temporal shifts in the nature and meaning of midlife. The tale is incomplete, of course, since it continues to change almost as I speak. But the trends are I think rather clear. Midlife is today, more than yesterday, marked by age-specific norms of thought and conduct, increasingly preoccupied with the demands of work careers designed it seems for family-free people, and a heightened sense of choice in the inward looking matters of personal identity. Another perspective can be carved out by considering midlife cross-culturally. Do the patterns I suggested as historical in nature hold in other places? By and large, I'd answer this question positively, at least for the rest of the so called «First World». But I'd also swiftly qualify such a judgement with the reminder that life goals and a sense of the honorable self vary quite dramatically from place to place. Take Japan for example.

As in the West, young adulthood in Japan is a time for settling down and midlife is a time for settling up. The middle years display in cold, hard terms, the results of earlier commitments or lack thereof. Performance must be reckoned with, success embraced, failure confessed, old self-images buried and mourned, and new ones hatched and nurtured. For salarymen in Japan – perhaps a quarter of the paid workforce but a most visible and signifiant quarter for they

represent the model career in the society – the recognition of what one has become is perhaps more stark and compelling than in our societies. Age-consciousness may well be greater in Japan where position and salaries are pegged to age and most salarymen must retire at age 55. One can hold few illusions about being named to the Board of Directors or even making it to the Kacho level of office manager when promotions after turning 40 are few in number and hold little or no surprise. For the vast majority of salarymen whose youthful ambitions must surely be set aside, the maintenance of what we might call a «positive self-image» would seem to be a formidable task. Turning from the workplace elsewhere for sources of identification and fulfillment would be what we might offer to those for whom career mobility appears structurally and permanently blocked. Nonetheless, in Japan, there seems to be little turning away from the workplace, for the vast majority of salarymen continue to work with devotion up to their departure day. Why ?

I think a part of the answer lies in the different roads to self-awareness, maturity, autonomy or liberation from one's earlier and more dependent selves that are followed by people in contrasting cultural contexts. In the Japanese vocabulary of personal growth, the notion of reaching out for «sincerity» (Makoto) is prominent. It refers to the striving to act from motives that are «totally pure». An array of different prescriptions for achieving this are found in Japanse religion, ethics, politics and art. It might come as the opening of the inner eye in Zen satori, the self-explosion of a kamikaze pilot, the outpouring of creativity when a master calligrapher moves the tip of a brush across rice paper. Or, it might come from the dutiful performance of one's job. Thomas Rohlen, in a study of a Tokyo bank, notes the importance of «spiritual education» offered by the firm to employees at all career stages – from the coming together emotional bootcamps provided newcomers, to the periodic refresher courses in company virtues given senior executives. Many Western cynics dismiss such programs as cow sociology, merely attempts to produce docile and contented workers. Such dismissals miss the point, however, that these programs all tap a most wide spread and important cultural assumption. Namely, that self-awareness, maturity, autonomy can be acheived most readily IN ONE'S EVERYDAY ROLE – by learning to perform them «wholly» and «completely» with «sincerity». This contrasts with Western views of self-awareness which comes from moving away from one's everyday roles and seeking another world and release. Rohlen puts it this way:

> *«Stated simply, devotion to duty, perfected through greater self-discipline, in time leads to a reduction of the disturbance caused by conflicting demands or thwarted ambition. The result is an improved state of personal spiritual freedom and a sense of joy focused on fulfillment in one's work ... Devotion to duty, long esteemed in Japan, is the road to spiritual growth or fulfillment.»*

The Western view is that individuality is God-given, we are «born free» and enter society only out of practical need and must be ever on the alert lest society suck our individuality out of us. The Japanese view is that we enter society not because we are needy but because only in society can we realize our individuality. The cultural nightmare for the Japanese is to be excluded from society, not sucked dry by it. Exclusion would leave one unable to develop his or her personality. The lifelong struggle for the salaryman is to carry out his responsibilities fully and completely, with sincerity.

This is but one contrast of many, but I trust the point is clear. The developing image or sense of self we relentlessly pursue in the middle years is something of a universal quest, at least in the late 20th century urban, industrialized nations whose relative wealth allows its citizens the luxury of self-study; but the particular self that is pursued and the techniques of such pursuit are, in fact, quite distinct. For a variety of reasons, some of which I covered in my breathless history of the middle ages, this coming to terms with one's self, this settling-up process, takes shape from our engagements with the cultural symbols that identify our experience and passage in the world and from our engagements with others – largely our convoy of friends, family and close associates.

Let me move, then, toward a conclusion for this rambling talk by suggesting what it might be that we are talking about when the self is used in the fashion I've employed here.

I'll start by noting that George Herbert Mead called the «idea of the self» the most important invention of the 19th and 20th centuries. He didn't mean that in previous ages people didn't have selves. Mead's point was that beginning roughly in the early part of the 10th century there began to grow a new and differently articulated self – the social self with its classic trinity of the «I», «me», and «generalized other». The premodern view was a self composed of a limited and relatively coherent bundle of socially given roles that changed slowly, if at all, over the course of a lifetime. One's social worth was judged by others primarily on the basis of a displayed competence in the public performance of these designated roles. But the distinctly modern view of self that Mead was indexing emerged as people began to experience their relationships with others as a role they were REQUIRED to play. Moreover, these required roles were increasingly seen as detached or alien from whom the person truly was or wanted to be. Thus, something of a deep or proto-self developed by which people could distinguish within themselves what was mere appearance on their part and what was real.

While our perspective on the self – its internal organization, its origins in a person's life cycle, its relation to cultural production – has changed over the years, I think the sense of discomfort or estrangement between the roles we are asked to play and the «real us» beneath these roles has remained a consistent theme. In a sense, the mark of modernity has been the transfer of weight from the collective and public sources of perceived selfhood to the individual and private. Moderns seek the self as a discovery process. Self-study, therapy, career-development, workshops, personality inventories, Sunday magazine checklists, blood type analysis, hand-writing analysis, astrology and the Myers-Briggs test of cognitive style all serve as examples of the way we seek to uncover and reveal the «real me». And this idea of the self has diffused across time and space – and, of course, been transformed in the process – just as surely as digital watches, sugar, Zen, Christianity, rock music, the automobile and Coca-Cola.

There are signs about, however, which suggest, I think, that this perspective is breaking-up (or down). These signs point in one way or another to such features of contemporary life as the increasing multiplicity of roles we play, the speed in which we must play them, the complexity of these roles in midlife, and the diverse cultural mix within which our various roles are defined. This makes digging out a real self something of a problem. As such, the belief in the possession of a private, deep self as the ultimate seat of identity and final authority for connecting meaning to one's actions has, I think, faded a little in our changing world. A sort of post-modern self may be coming into being in which the process of «discovery» gives way to a process of «choice» as a way of thinking about who we are at midlife. A friend recently told me that after turning fifty he figured he really had to now decide who he was going to be, the decision could not be postponed much longer. If post-modernism is marked by a break between the sign and signified, the notion of the self as a «choice» fits perfectly. One must choose who to be and the real dilemma is in deciding among the options. Perhaps the ordinary man and woman in contemporary society doesn't behave like a single-minded individual because he or she isn't one. And, moreover, doesn't particularly care. Buckminster Fuller's quip that «unity is plural» may not be so very far off the mark in this regard.

Novelist Luke Rinehart seems to have a good handle on this plurality of identities we may be moving through at any given moment. One of his characters is undergoing «dice therapy», a technique for selecting selves at random and poses his problem in the following way:

> *«I feel like I ought to write a great novel, write numerous letters, be friendly with more people, give more parties, dedicate more time to my intellectual pursuits, play with my children... go hiking more often, be a radical trying to change society, write fairy tales, buy a bigger boat, be a better teacher at the university, be a faithful*

friend, be more generous with my money, economize more, live like Thoreau and not be taken in by material values, play more tennis, practice Yoga, meditate, do those damn RCAF (Royal Canadian Air Force) exercises everyday, help my wife with the housework, make money in real estate, and ... so on. And do all these things seriously, playfully, serenely, affectionately, morally, indifferently – do them like D.H. Lawrence, Paul Newman, Socrates, Charley Brown, Superman and Pogo.»

Here may be a portrait of our time. It is of course accurate to point out that these are the options conjured up by a white, male, middle-class academic – probably with tenure. But, I think this richness and variety of midlife choices parallel the new and multiform voices heard in literary and political discourse generated elsewhere in society. All portraits of this sort – and there are many in contemporary fiction and a growing number in social science – present a sort of de-bureaucratized, democratic, plural version of the self. The leveling of all inner voices produces a sort of «parliament of the mind» wherein selfhood becomes a matter necessitating choice, not discovery. All choices can be rationalized – with a little help from our friends – so that even «dice therapy» is not so very strange. Reality from this perspective is simply not what it used to be.

To what end can such choices be directed? This is moral theology and is not exactly my cup of tea but let me hazard one guess. We would like to live our life with no regrets and sometimes proudly insist that we have none. But this is not really possible if only because we are mortal. There will always be a gap between what we would have done, the one face of Janus, and what we actually have done, the other face of Janus. These distances are mapped on the baffling geography of our midlife with, I think, the growing realization that they may never be closed. In the gaps, however, lies the opportunity for creative composition. And, as we compose the rest of our life, we do so less in the hope of conquering these distances than in the noble determination that these distances shall not become any greater. That is the struggle of midlife.

Thank you.

LE MITAN DE LA VIE ET LA VIE PROFESSIONNELLE DANS LES SECTEURS PUBLIC ET PARAPUBLIC

Philippe Dupuis
Professeur titulaire, administration de l'éducation
Université de Montréal

Au Québec comme ailleurs en Amérique du Nord, mais de façon plus accentuée au Québec, l'expansion rapide d'une fonction publique et le développement accéléré d'organismes de services parapublics au début des années 60 ont forcé les administrateurs à engager un nombre inhabituel de personnels de tous genres : enseignants, infirmières, fonctionnaires, etc. La plupart de ces nouveaux arrivants se trouvaient au début de la vingtaine. Ce fut le commencement d'une «répartition très anormale» des effectifs puisqu'on ne comptait plus un nombre régulier d'intrants et de retraités assortis d'un développement modéré et uniforme.

Après ces quelque cinq années de croissance inhabituelle, les choses se sont stabilisées et les malaises économiques du début des années 70 ont gelé à toutes fins pratiques, dans la plupart des secteurs, le développement du public et du parapublic. En éducation, le problème s'est doublé d'une diminution fulgurante des taux de natalité. Pour beaucoup d'organismes scolaires cela a entraîné, en moins de dix ans, une réduction de près de la moitié de leur clientèle. En conséquence, presque personne n'a été embauché pendant les années 70. La masse du personnel engagé au début des années 60 se trouve donc maintenant à la quarantaine et ce sont ces personnes qui constituent une grande partie du personnel de nos sytèmes scolaires, et cela, pour le reste de ce siècle.

Il est de la plus haute importance que les personnes ayant des postes de responsabilité prennent note de ce fait car, si ce groupe d'âge présente des caractéristiques particulières, nous devons les connaître et en tenir compte. Il peut donc être utile :

1) de voir ce que **signifie le vieillissement** au moins brièvement;

2) de connaître les résultats des études faites sur les travailleurs d'âge mûr. Quels sont les mythes et quelles sont les réalités? Cette question sera traitée en analysant certaines des recherches marquantes faites au cours des dernières années;

3) de connaître ce qu'a trouvé un groupe étudiant **des personnels du public et du parapublic au milieu de leur vie et de leur carrière**. Ce troisième point sera couvert en présentant les résultats d'un travail fait au Centre de recherche en administration des organismes d'éducation de l'Université de Montréal;

4) de se rappeler quelques-unes des théories fondamentales sur la façon de **motiver les personnes au travail**;

5) et de proposer quelques lignes directrices qui pourront aider les administrateurs à **motiver ce personnel qui se trouve au milieu de sa carrière**. Ce serait là un essai permettant de faire coïncider les résultats des trois premiers points avec les lois présentées dans le quatrième.

Signification du vieillissement

Nous devons d'abord expliquer la signification que nous attachons à l'âge. Il peut recouvrir plusieurs notions plus ou moins complémentaires et interdépendantes. L'âge chronologique représente la longévité; l'âge biologique indique où se situe le sujet dans les différentes phases de sa vie; l'âge psychologique se réfère à la possibilité d'adaptation; enfin, l'âge social peut être un indice composé indiquant le fonctionnement des personnes dans leur vie collective. Birren montre que dans cette hiérarchie de notions, c'est l'âge chronologique qui est à la base de toutes :

«Chaque indice du vieillissement, dans un mouvement qui va en s'amplifiant, englobe le précédent tout en ajoutant de nouveaux aspects et l'âge chronologie s'applique à tous.»
(1968, p. 548)

Pour le présent exposé, j'ai adopté le sens chronologique sans nier que l'on doive prendre en considération les aspects sociaux ou psychologiques. Nous nous préoccuperons ici du sens général de ce que l'âge de 40 ans, par exemple, représente normalement, essentiellement d'un point de vue chronologique, mais en tenant compte nécessairement de certains états psychologiques vécus dans un milieu social particulier.

Aucun d'entre nous ne niera que vieillir, c'est changer et, dans certains cas, perdre quelque chose. Aucun d'entre nous ne doutera que nos désirs, nos réactions ou nos sentiments sont différents à 40 ans de ce qu'ils étaient à 20 ans. Mais c'est évidemment ce que l'on croit d'habitude pour les autres mais bien moins pour soi, à beaucoup d'égards! En général, c'est le bon sens qui nous dicte l'origine des différences liées à l'âge.

Il y a des différences liées à l'âge chronologique comme à l'âge biologique, qu'il est facile d'observer : l'adolescence, la ménopause.

Il y a des différences qui sont liées à la capacité d'un individu de s'adapter aux situations, celles-ci sont déterminées par cette faculté.

Il y a des différences causées par le contexte social dans lequel vit une personne. Une personne élevée pendant la Crise économique des années 30 ne voit pas la vie de la même façon que les hippies des années 60. Les membres d'un même groupe peuvent être très proches les uns des autres par les chansons dont ils se souviennent et les événements qu'ils ont vécus et partagés.

Comme Birren l'a souligné, un sujet représente l'effet cumulatif de ces notions différentes et interdépendantes. On s'accorde généralement sur le fait que lorsqu'un individu mûrit ou vit selon un rythme qui est à peu près «semblable» et «régulier» pour tous les aspects de la vie, il sera bien adapté. Les différences, réelles ou senties, engendreront les problèmes personnels et sociaux.

Le vieillissement est ainsi lié à de multiples facteurs qui le causent, l'accompagnent ou en sont les effets; certains sont tout à fait objectifs, d'autres totalement subjectifs. Certains sont physiquement évidents tandis que d'autres sont des mythes n'ayant rien a voir avec le vieillissement. C'est la raison pour laquelle il serait si utile d'étudier les différentes recherches faites sur le sujet, en particulier sur les travailleurs d'âge mûr, pour tenter de séparer le mythe de la réalité.

Recherches sur les travailleurs d'âge mûr

Il semble commode pour le présent exposé de regrouper certaines des recherches sur les travailleurs d'âge mûr sous deux rubriques : la psychologie des travailleurs d'âge mûr d'une part, leur comportement professionnel d'autre part. Ce sont en gros les divisions principales de cette analyse approfondie des recherches faites par Doering et al. et publiée sous le titre *The Aging worker*. Nous présenterons pour chacune de ces rubriques les principaux résultats auxquels ils sont arrivés.

Caractéristiques psychologiques

Les valeurs, les besoins et les attitudes sont des facteurs qui influencent la façon dont les individus travaillent. Mais ils constituent également des sources de malentendu sur les travailleurs d'âge moyen.

Les caractéristiques psychologiques du travailleur d'âge mûr ont été examinées très en détail. Plus de soixante études empiriques ont été analysées. En voici les principales conclusions.

Des différences existent entre les jeunes travailleurs et ceux d'âge mûr en ce qui concerne les besoins et les préférences. Plus que les travailleurs jeunes, les plus âgés ont, en particulier, un plus grand besoin de sécurité et d'appartenance à un groupe et des besoins moindres en ce qui concerne la réalisation de soi. Ces différences semblent liées à l'échelon de la carrière et aux influences du cycle de la vie, et non à l'appartenance à un groupe donné.

Les travailleurs d'âge mûr ont toujours exprimé une plus grande satisfaction globale que les jeunes travailleurs. On peut même penser que la satisfaction apportée par le travail lui-même (toujours également plus forte chez le travailleur d'âge mûr) joue un rôle majeur dans les taux plus élevés de satisfaction professionnelle.

Il n'y a pas de différence systématique entre la satisfaction que les travailleurs jeunes et les travailleurs plus âgés tirent du salaire, de la promotion, du contrôle et des collègues. Nous possédons quelques preuves sur le fait que l'organisation comme telle et les facteurs spécifiques sont beaucoup plus importants pour expliquer cette satisfaction professionnelle que les différences individuelles.

Les travailleurs d'âge mûr montrent, pour leur travail, une motivation interne et une participation plus grande que les travailleurs jeunes. On a trouvé que l'âge et la participation à l'organisation sont liés. Des observations ont démontré que le personnel d'âge mûr semble plus attaché et fidèle à l'organisation que les travailleurs plus jeunes.

Comportements professionnels

Le rendement des travailleurs d'âge mûr n'est pas nécessairement meilleur ou pire que celui des travailleurs jeunes. D'autres facteurs, tels que le niveau de motivation, l'indépendance, la reconnaissance, le climat du lieu de travail, l'expérience, les exigences du poste, peuvent avoir une influence sur le rendement autant que l'âge.

Les travailleurs d'âge mûr vont, moins souvent que les travailleurs jeunes, quitter leur emploi. Les preuves disponibles montrent qu'ils sont globalement plus satisfaits sur le plan professionnel et qu'ils estiment avoir moins de possibilité de trouver un autre poste acceptable.

Les hommes d'âge mûr ont généralement un pourcentage d'absences évitables inférieur à celui de leurs collègues plus jeunes. Pourtant, dans certains cas, on a trouvé qu'ils avaient un pourcentage plus élevé d'absences inévitables.

Les travailleurs d'âge mûr préfèrent que soient améliorés leur retraite, les avantages médicaux et leur assurance-vie. En même temps, leur préférence pour une augmentation de salaire et de temps libre décline.

Les avis sont partagés sur la question de savoir si les travailleurs d'âge mûr sont plus ou moins satisfaits que leurs collègues plus jeunes en ce qui concerne le salaire. Les travailleurs d'âge mûr vont, probablement moins que les autres, être motivés par un système de primes de rendement.

Bien qu'il soit prouvé que les caractéristiques psychologiques diffèrent selon l'âge et que certains comportements au travail varient avec l'âge, le fait que ces recherches ne nous permettent pas de comprendre le pourquoi de cette relation les rend incomplètes et nous commande d'aller plus loin. C'est l'objectif de ce qui suit.

Synthèse de la théorie sur le mitan de la vie

On pourrait dire qu'en partant du modèle de Getzels et Guba (1952) pour expliquer le comportement observé chez une personne dans une organisation, on en vient à identifier les besoins des individus et les attentes des organisations. Au niveau des individus, la satisfaction des besoins est reconnue l'élément fondamental amenant la participation active à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Approfondissant l'analyse de la satisfaction des besoins de l'individu, Maslow (1954) classa ces besoins en cinq catégories hiérarchisées. Sa théorie propose que l'être humain doit satisfaire les besoins primaires avant de passer aux catégories suivantes, c'est-à-dire : que l'on ne peut passer à la satisfaction d'un besoin de catégorie supérieure avant d'avoir satisfait à un niveau minimum le besoin d'une catégorie inférieure. De cette façon, les motivations d'un individu vont varier suivant l'ordre de satisfaction de ses besoins.

Herzberg (1959) mentionne, par ailleurs, qu'un individu est motivé non seulement lorsque des facteurs primaires sont satisfaits (salaires, conditions physiques) mais aussi quand des facteurs de motivation, reliés au contenu de la tâche (réalisation, considération reçue, travail lui-même, responsabilité, avancement, croissance) sont existants dans l'organisation.

Sans répudier cette approche mais, au contraire, en vue de la perfectionner, certains chercheurs ont suggéré que, pour évaluer la motivation et la productivité des cadres, il faudrait étudier plus en profondeur la force des différents besoins en relation avec l'âge et le rôle des individus (Hall, Nougain, 1968 et Boisvert et autres, 1981). Dans cette optique, nous nous sommes inspirés entre autres des travaux de Sheehy (1974), Levinson, H. (1974), Neugarten (1976), Levinson, D. (1978) et de Schein (1978) pour nous guider.

Suite aux constatations de l'ensemble des études de ces chercheurs et d'une centaine d'autres, nous établissons huit regroupements des phénomènes spécifiques à la période du mitan de la vie et nous faisons une description sommaire d'une quarantaine de caractéristiques qui semblent significatives, à ce stade. Les huit regroupements choisis sont: 1) le sens du temps; 2) le bilan; 3) la maturité; 4) les problèmes; 5) la générativité; 6) la profession; 7) la société; 8) les relations. Le tableau 1 présente ces 8 regroupements ainsi que les 38 phénomènes qui s'y rattachent.

Tableau 1

Regroupement des principaux phénomènes propres au mitan de la vie

	changements physiques		crise d'évolution
Sens du temps	maladie, mort	**?roblèmes**	problèmes de l'adolescence
	finitude de la vie		dépression
	évaluation globale		préparation des jeunes
	réalisme	**Générativité**	durabilité, stabilité
	rétrécissement des possibilités		idéal à faire survivre
Bilan	déception de la vie		mentor
	solitude		valeur de la réussite
	désemparement	**Profession**	réalisation de soi
	déception des réalisations		limites
	limites sociales		d'avancement
			réalisations
	maîtrise de soi		pouvoir
	second départ	**Société**	influence
	possession de ses moyens		implication
	autorité et assurance		compétition
Maturité	système de valeurs		amitié
	expérience	**Relations**	amour
	affirmation		amitiés
	épanouissement affectif		
	penser à soi		

Le sens du temps

La conscience que le temps nous est compté représente le phénomène le plus unanimement accepté par les chercheurs. Partant des changements physiques évidents à la réalisation de la finitude de la vie, en passant par la confrontation face à la maladie et à la mort, ces aspects du phénomène amènent à relativiser la notion de temps.

Le bilan

Cette relativisation amène tout naturellement la deuxième série de phénomènes propres au bilan : on fait le point car le temps est compté. On évalue ses réalisations en les comparant à son idéal de la vingtaine, on prospecte les possibilités de développement personnel, d'avancement professionnel, on cherche une façon de se relancer en s'interrogeant sur le sens de la vie. On réalise qu'on vit seul, qu'on a beaucoup moins de pouvoir sur le milieu qu'il en a sur soi. Le mitan se présente comme la période par excellence pour l'évaluation de son cheminement par rapport à son idéal, c'est une phase de réalisme parfois désemparant.

La maturité

Le mitan représente en général l'accomplissement de l'être : on se sent en pleine possession de ses moyens, de son art, de son métier; on est arrivé à une certaine plénitude. On réalise qu'on a atteint une maîtrise de soi, une autorité, une assurance et développé un système de valeurs qui permettent un épanouissement affectif, un second départ et une liberté nouvelle.

Les problèmes

La quarantaine peut aussi s'avérer un moment de grande désillusion, de découragement, de désespoir même, si le bilan paraît trop négatif ou les possibilités d'avancer trop limitées. Cette période peut générer des problèmes qui mènent à une crise souvent reliée à des problèmes d'adolescence non solutionnés. Pour certains, la fuite en avant ou l'usage de drogues sembleront les seules issues possibles.

La générativité

On ne veut pas disparaître, on veut que quelque chose de soi survive : idées, façon d'être... Généralement, les premières phases du cycle de la quarantaine amènent l'individu à vouloir se continuer, c'est-à-dire que ses idées, valeurs, idéaux survivent. La personne éprouve le besoin de continuité. Pour ce faire, elle assume des rôles de support, de mentor, auprès des plus jeunes.

La profession

Au mitan, la réussite professionnelle est d'autant plus importante qu'on réalise le rétrécissement des possibilités d'avancement. La réussite prend une importance plus grande dans la réalisation de soi. Même si l'on se rend compte que les possibilités d'avancement sont de plus en plus limitées, on observe généralement, à ce moment de la vie, les réalisations professionnelles les plus marquantes.

La société

Au mitan, on détient le pouvoir, mais des plus jeunes y aspirent. On se sent une responsabilité pour le maintien des normes sociales, on veut préparer les plus jeunes à jouer leur rôle dans la société. De là découle le besoin très fortement ressenti d'implication sociale.

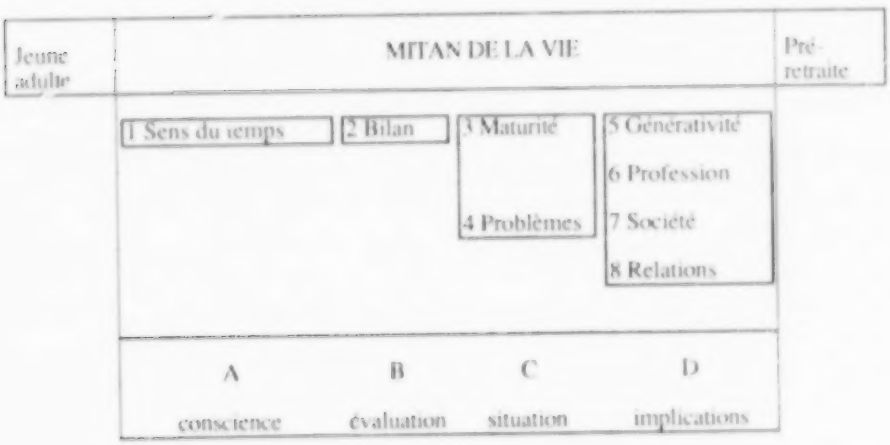
Les relations

Les relations personnelles avec les êtres, même les plus prêts, passent par des mutations profondes. Dans les relations privilégiées, l'individu se resitue vis-à-vis son entourage. Il valorise davantage l'amitié, réévalue les relations qu'il vivait, incluant celle qu'il vivait avec son conjoint.

On pourrait, pour aider à la synthèse, proposer schématiquement l'interaction entre les huit regroupements tels que présentés dans le tableau 2.

Tableau 2

Proposition explicative de l'interaction des huit regroupements des phénomènes



A) Le sens du temps se trouve à jouer le rôle de déclencheur, du choc.

B) La prise de conscience que l'on n'aura pas le temps de... amène à faire le bilan de ce que l'on a voulu par rapport à ce que l'on a atteint.

C) Il en résulte une image, un portrait, un état de fait de sa situation personnelle.

D) De ce processus, découlent des conséquences au niveau de l'action impliquant la vie de l'individu dans ses besoins les plus intimes aussi bien dans sa profession que dans son rôle social. C'est un nouveau départ, une réorientation, le sprint de la dernière chance dans la réalisation de sa vie. Il est évident que, sauf pour les trois premiers temps du tableau A, B, et C où il existe un ordre séquentiel, on ne peut établir d'ordre général quant au moment de l'apparition d'un phénomène, ni déterminer le sens des interactions entre les phénomènes eux-mêmes.

Ces phénomènes identifiés ne représentent évidemment pas des lois absolues, mais en général les individus à la quarantaine font face à des problèmes spécifiques, vivent des situations

caractéristiques. De nombreux facteurs sont en interaction, aussi bien pour déterminer le moment de l'apparition que l'intensité des manifestations.

Résultats d'études québécoises

Les phénomènes identifiés ont été traduits en trente-huit propositions. Ces trente-huit propositions représentent la première partie du questionnaire utilisé. Ceci permet de connaître les perceptions qu'ont les répondants des phénomènes du mitan et leur position personnelle vis-à-vis ceux-ci.

Une deuxième partie du questionnaire comprend deux composantes en relation avec le travail. On reprend d'abord les dix catégories de motivation identifiées par Cummings et que nous avons précédemment testées auprès des directions d'écoles de Montréal. Ceci permet de percevoir le genre de motivation qui a amené les répondants à choisir leur profession et qui les y garde. Ensuite, nous avons adapté huit questions de l'instrument utilisé par Boisvert (1981) pour étudier les malaises des cadres et qui visent à donner une évaluation perçue de la compétence et de la performance au travail ainsi qu'une évaluation de la tâche elle-même.[1]

A titre d'illustration, nous présentons les résultats[2] qui suivent, provenant de l'analyse des réponses fournies par des directeurs d'écoles du Québec, et des directeurs généraux et directeurs pédagogiques de cégeps francophones du Québec.

Les directeurs de cégep[3] aussi bien que les directeurs d'école acceptent la description du mitan de la vie telle que présentée par les recherches américaines sur le sujet, cependant ils se considèrent comme étant différents de la population dans son ensemble, pour plusieurs des aspects étudiés. Pour dix de ces aspects, ils pensent se démarquer très nettement de la population. Le tableau 3 résume les résultats pour quelques-unes des propositions où des différences significatives ont été observées.

---

1 Un questionnaire type se trouve en annexe du texte.

2 Les 5000 personnes qui ont répondu à notre enquête se retrouvent dans plus de 30 groupes sociaux, québécois, canadiens, européens.

3 Dans la suite du texte, nous n'utiliserons en général que directeurs de cégep, il est bien entendu que ceci n'est que pour alléger le texte et que partout nous comprenons D.G. et D.S.P.

Tableau 3[4]

Perception de la population et auto-perception

Au mitan de la vie :	En accord (%) Population G[5]	D	Soi G	D
On n'a plus besoin d'un mentor	54	68	41	40
Se réaliser comme parent devient secondaire	59	62	24	27
C'est un moment de crise	40	54	28	27
Les possibilités personnelles se rétrécissent	51	60	20	27
Les problèmes de l'adolescence resurgissent	49	51	38	36
On réalise davantage la solitude	65	63	51	49
L'amitié supplante le sexe	51	58	57	43
Difficulté de se faire de nouveaux amis	49	57	35	41
Les changements physiques	38	57	23	29
Rigidité des valeurs	79	76	43	45
On est contrôlé par son milieu	52	64	23	40
Les plus jeunes menacent	59	63	07	13
La dépression est fréquente	76	77	43	49

G = Directeurs de cégep D = Directeurs F.Q.D.E.

Même si, pour la plupart des facteurs, directeurs d'école et directeurs de cégeps ont répondu de la même façon, il y a pourtant quelques exceptions où des nuances sont apparues. La mutation de la relation dans le couple semble différente pour les deux groupes. On note également une vision moins fataliste chez les directeurs de cégeps lorsqu'il s'agit d'être contrôlé par son milieu.

Un second résultat d'ordre général de l'analyse des fréquences pourrait nous faire penser que les deux groupes étudiés accordent aux autres personnes d'âge moyen un rôle social plus fort qu'à eux-mêmes. Par exemple, le tableau 4 présente cinq des facteurs liés à cette idée. Cette impression devrait cependant être mise en perspective à la lumière de la formulation des énoncés auxquels les personnes devaient réagir. Pour du personnel oeuvrant dans le monde de l'éducation, les phénomènes décrits peuvent être considérés comme faisant partie de la

[4] Toutes les comparaisons qui suivent sont à prendre avec beaucoup de prudence vu la disproportion énorme des répondants impliqués: 1400/69. Il est à noter que pour faciliter la démonstration, les catégories «plutôt d'accord» et «complètement d'accord» ont été regroupées et sont exprimées en %.

[5] Directeurs d'écoles du Québec N = 1 400
Directeur de cégeps N = 69

profession à 25 ans comme à 40. Or le questionnaire leur demandait si tel phénomène se faisait plus sentir à la quarantaine qu'auparavant.

Tableau 4

Rôle social au mitan de la vie

Au mitan de la vie :	En accord (%)			
	Population		Soi	
	G	D	G	D
Réussite professionnelle importante	94	90	79	79
On contrôle la société	84	79	77	73
On s'implique socialement	78	80	61	56
On veut se continuer	87	88	77	76
Réalisations professionnelles nombreuses	93	87	86	82
Influence sur les autres	90	86	88	82

G = Directeurs de cégep D = Directeurs F.Q.D.E.

Nous avons demandé à nos répondants pourquoi ils avaient décidé de devenir directeur et pourquoi ils restaient en poste. Le tableau 5 résume leurs réponses.

Tableau 5

La motivation professionnelle

A. J'AI DÉCIDÉ DE DEVENIR	D	G
Réalisation de soi	93%	93%
Défi	90%	91%
Aptitude pour cela	88%	88%
Travail valorisant	85%	94%
Plan de carrière	74%	51%
Contact social enrichissant	58%	58%
Faire passer mes idées	54%	67%
Changer le système	46%	48%
Salaire	45%	48%
Goût du commandement	43%	46%
B. JE RESTE EN POSTE	**D**	**G**
Aptitude pour cela	91%	93%
Réalisation de soi	87%	88%
Défi	77%	79%
Travail valorisant	77%	87%
Contact social enrichissant	62%	65%
Plan de carrière	54%	35%
Faire passer mes idées	53%	72%
Salaire	53%	48%
Réorientation difficile	41%	19%
Goût du commandement	39%	28%
Changer le système	36%	48%

D = Directeurs F.Q.D.E. G = Directeurs de cégep

On peut voir de grandes similitudes pour les «aptitudes», le «défi» et la «réalisation de soi» comme facteurs de motivation pour les deux groupes. D'autre part, au niveau de la valorisation de la fonction, les directeurs de cégep semblent exprimer une cote sensiblement plus élevée que leurs collègues directeurs d'école. Ces derniers semblent toutefois attribuer beaucoup plus d'importance à la réalisation de leur plan de carrière. Ces différences se retrouvent également quand les deux groupes nous disent pourquoi ils restent en poste. Il semble cependant beaucoup plus difficile de se réorienter comme directeur d'école que comme directeur général ou directeur des services pédagogiques de cégep.

Lorsque nous leur avons demandé d'évaluer six aspects de leur vie, les répondants ont dit que le travail était «extrêmement important» ou qu'il était «très important» pour réaliser les objectifs de leur vie. Le tableau 6 montre leurs réponses. Les réponses des deux groupes ne diffèrent que très

légèrement. Les directeurs de cégep expriment des préférences en ordre inversé pour les loisirs et la religion comparés aux directeurs d'école. Le travail représente cependant l'objectif principal dans la vie de tous ces gens de 40 ans.

Tableau 6

Classement de quelques centres d'intérêts dans la vie

	D	G
Le travail	94%	90%
La famille	84%	82%
Les amis	60%	65%
Les loisirs	49%	34%
La religion	39%	46%
Le groupe professionnel	28%	17%

D = Directeurs d'école F.Q.D.E. G = Directeurs de cégep

Lorsqu'on a demandé d'évaluer globalement leur travail, les directeurs d'école ont dit «il en vaut la peine» (84 p. cent), «il nécessite des compétences» (83 p. cent), «il représente un défi» (79 p. cent), «il est respecté» (78 p. cent), «il apporte des satisfactions» (77 p. cent), «c'est un travail dont on peut être fier» (69 p. cent), «le temps passe vite» (91 p. cent). Le tableau 7 donne une image plus complète de cette partie des résultats.

Les directeurs de cégeps considèrent que leur travail est «respecté» (90 p. cent), «satisfaisant» (84 p. cent), qu'il en «vaut la peine» (90 p. cent) et qu'il se présente à eux comme «un défi» (83 p. cent). Dans chacun de ces cas ils cotent leur rôle de 12 p. cent à 4 p. cent plus haut que les directeurs d'école.

Tableau 7

Évaluation globale du travail

	Oui		?		Non	
	D	G	D	G	D	G
Frustrant	23	16	20	28	57	57
Respecté	78	90	17	06	05	04
Décourageant	08	06	20	20	72	74
Satisfaisant	77	84	17	07	07	09
Pas assez de responsabilités	17	12	15	03	67	85
Procure de la fierté	69	72	24	15	08	13
Exige beaucoup de compétence	83	87	13	10	05	03
Ne me convient pas	05	03	12	12	83	85
Temps passe vite	91	87	07	10	03	03
Ca vaut la peine	84	90	14	07	02	03
Pas assez de pouvoir	16	15	26	13	58	72
Requiert de l'expérience	62	73	25	22	13	06
Peut apprendre	77	77	16	16	07	07
Défi	79	83	15	10	06	07
Limites d'autorité incertaines	26	15	42	23	32	62

D = Directeurs F.Q.D.E. G = Directeurs de cégep

Théories de base sur la motivation

Maintenant dégagées certaines des caractéristiques les plus évidentes d'une personne qui a atteint le mitan de la vie et est arrivée à sa mi-carrière, il pourrait être intéressant, si l'on veut réussir une action administrative efficace basée sur les bonnes motivations, de se rappeler ici quelques-unes des théories les plus largement acceptées sur la motivation au travail.

On ne peut s'empêcher, par exemple, de tenir compte de cette vérité élémentaire soulignée par Getzels et Guba dans le modèle qu'ils proposent pour expliquer le comportement des individus dans une organisation, à savoir que la mesure dans laquelle les besoins d'un individu sont satisfaits est reconnue comme l'élément essentiel qui mène à la participation de cet individu à la réalisation des objectifs de cette organisation. Certaines des observations chez des enseignants montrent, par exemple, une différence nette entre leur rôle tel qu'ils le perçoivent et leurs besoins personnels.

Les attitudes et les attentes des populations étudiées au Québec qui sont au mitan de la vie vont, de toute évidence, dans le sens d'une «réalisation de soi» qui supplante toute autre considération.

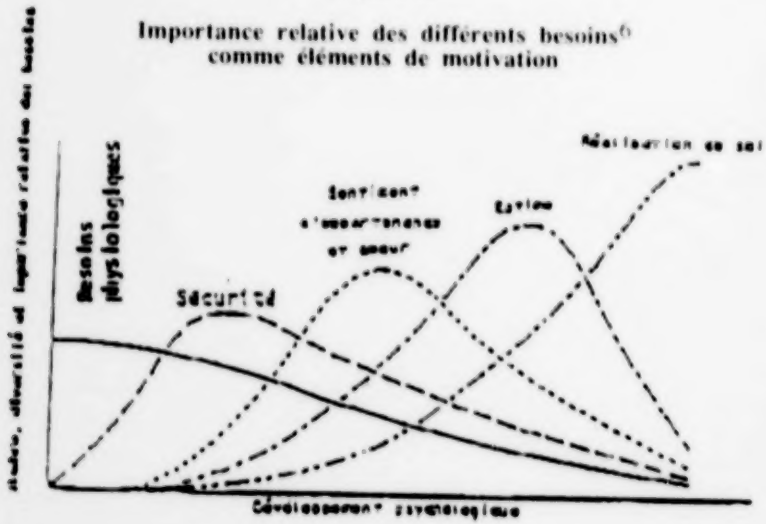
Pour un groupe de personnes dont les besoins personnels sont de ce type, on serait alors mal avisé de tenter de mettre en place un système de motivation fondé sur des récompenses financières surtout si l'on tient compte des théories de Herzberg et Maslow.

On ne peut, bien entendu, oublier qu'on a tous besoin de ressources financières, même lorsqu'on en est arrivé au niveau de la «réalisation de soi». Herzberg a classé ces besoins sous la rubrique «facteurs hygiéniques» : s'ils ne sont pas satisfaits, la motivation est supprimée mais le fait de les satisfaire n'est pas suffisant pour une motivation positive. C'est dans son propre travail, sa propre tâche, qu'on doit trouver sa propre satisfaction. Les populations étudiées ont exprimé le désir d'avoir à relever des défis au travail et de pouvoir s'épanouir dans leur fonction professionnelle.

Si l'on veut réussir à motiver à la mi-carrière, il faut se rappeler les cinq niveaux de la classification bien connue que Maslow a établie. Nous en donnons dans la figure II une modification de présentation, de façon plus dynamique que celle du triangle habituel.

Figure II

Importance relative des différents besoins[6] comme éléments de motivation



Conclusions et commentaires

Les caractéristiques négatives généralement associées au vieillissement n'apparaissent pas chez les travailleurs d'âge mûr. En fait, dans la plupart des cas, ils auraient beaucoup plus en commun avec les personnes venant d'un milieu socio-économique semblable qu'avec des personnes appartenant à leur groupe d'âge.

D'autre part, il ne semble guère y avoir de doute sur l'existence de phénomènes particuliers au cycle du mitan de la vie. Le fait que cela entraîne des conséquences pour une organisation semble également accepté. Ces organisations ont généralement ignoré ce groupe d'âge lorsqu'elles ont pris des décisions relatives à leurs programmes de formation. Les membres de ce groupe d'âge

6 Traduit de KRECH, David et autres. *Individual in Society*, Mc Graw/hill Book Cy N-Y, 1962, p. 77.

sont tenus pour acquis, «ils ne peuvent que rester», «ils n'ont besoin de rien puisque ce sont des hommes et des femmes adultes».

On devrait se rendre compte que les personnes qui sont au mitan de la vie constitueront toujours la main-d'oeuvre essentielle de la plupart des organisations, que ce sont des personnes qui ont choisi de rester et qui ne pensent pas encore à la retraite. Un administrateur devrait tenir compte pleinement des besoins de ces personnes, si l'organisation ne veut pas s'aliéner l'élément fondamental de sa main-d'oeuvre.

Il semble particulièrement important de reconnaître ces faits, très actuels en Amérique du Nord où la main-d'oeuvre est vieillissante. La situation de la fonction publique et du monde de l'éducation étant ce qu'elle est au Canada, il incombe aux responsables, aux administrateurs et à quiconque ayant son mot à dire dans l'organisation du travail de nos systèmes, de connaître les particularités des travailleurs de cette tranche d'âge. Il est également important de répandre l'information parmi ces gens de façon à leur donner le sens de la sécurité et de les aider à considérer positivement leur évolution personnelle et professionnelle. Je pense que l'étude des phénomènes liés au mitan de la vie et de leur influence éventuelle sur la situation professionnelle devrait faire partie de tout programme de formation pour les administrateurs.

L'indifférence à l'égard de ces idées peut expliquer partiellement l'isolement ressenti, dans certains systèmes scolaires, par les enseignants, dans certains services de santé, par les infirmières. Si l'on veut éveiller en eux le sens de l'appartenance, il faut connaître leurs besoins. Comment pouvons-nous espérer qu'ils soient productifs si nous ne prenons même pas en considération leurs besoins élémentaires? Toutes les théories sur la motivation et la productivité sont fondées sur les besoins des individus.

Notre équipe de chercheurs, qui a étudié le personnel scolaire au mitan de la vie, a d'autre part remarqué que de nombreux enseignants ont exprimé des jugements plutôt négatifs sur la satisfaction que leur apporte leur travail, sur la fierté d'être enseignant, sur leur profession, sur le respect que leur rôle leur apporte dans la société. Cette constatation ressort très nettement quand on compare ce groupe aux cadres scolaires, aux directeurs d'école et aux directions de cégep par exemple.

Comment motiver le personnel à la mi-carrière?, nous sommes-nous demandé au début de cet exposé. Si l'on veut prendre au sérieux les théories avancées et si l'on accepte ce qui a été observé dans différents groupes travaillant dans nos systèmes public et parapublic, on ne peut s'empêcher de penser que les administrateurs jouissent d'une situation presque idéale. Les personnes qu'ils ont à motiver montrent les plus hautes aspirations : il ne reste à l'administrateur qu'à répondre aux besoins particuliers qu'elles ressentent dans la quarantaine, besoins qui sont tout à fait en accord avec les buts et les objectifs de nos systèmes scolaires, de santé, de sécurité...

Ainsi, comment pouvons-nous motiver ces personnels, restaurer chez ceux qui peuvent l'avoir perdue, la fierté de leur travail, le sens de leur utilité sociale et les défis que présentent leurs fonctions? Les moyens les plus simples ne sont peut-être pas les moins efficaces.

Au lieu de considérer chez les enseignants, par exemple, un système de paie au mérite, il faudrait établir des échelons dans la carrière qui distingueraient entre les débutants, ceux qui ont de l'expérience et les «maîtres-enseignants» : ces derniers, libérés d'une partie de leur charge d'enseignement, pourraient aider les plus jeunes ou ceux qui rencontrent des difficultés. La suggestion de faire participer les plus expérimentés à l'élaboration des programmes de formation pour les enseignants a été faite dans *A Nation at Risk* : cette participation ne peut d'ailleurs qu'enrichir les programmes et leur garder – ou leur donner – un aspect pratique.

Dans certaines provinces — pour ne pas en nommer : Québec, Colombie et Saskatchewan —, les conflits de travail entre les groupes de fonctionnaires et le gouvernement ont démoralisé les personnels. Ils ont été mis au pilori par certains officiels devant une population généralement contente de voir ces fonctionnaires «sur-privilégiés» remis à la place à laquelle ils auraient dû toujours être. Presque tous les échecs de notre système sont, publiquement, mis sur leur dos. Pas étonnant alors qu'ils ne pensent pas accomplir un travail aussi valable qu'il pourrait l'être. Une condition nécessaire pour motiver les personnes de n'importe quelle tranche d'âge, mais en particulier les plus mûres, est de ne pas leur donner l'image personnelle que les gouvernements ont, ces derniers temps, répandue publiquement. Ne pourrait-on trouver là une explication des différences observées dans nos recherches entre enseignants, cadres et directeurs vis-à-vis leur travail?

Ceci va certainement dans le sens de ce qui est généralement accepté par la psychologie motivationnelle : le besoin de projeter une image positive de soi. On devrait penser à cette citation de Purkey dans *The Canadian Executive* :

> *«L'hypothèse peut-être la plus importante des théories modernes sur le soi est que la conservation et l'amélioration du soi tel qu'on le perçoit est la raison qui sous-tend tout le comportement. En d'autres termes, chacun d'entre nous se bat constamment pour conserver, pour protéger et pour améliorer le soi dont il est conscient.» (octobre 1986)*

On ne peut s'empêcher de paraphraser Ross Perot, ancien membre du conseil d'administration de GM. Nos systèmes de santé, de sécurité et d'éducation contrôlent la technologie — d'ailleurs la meilleure du monde — et ils ont aussi une main-d'oeuvre qualifiée — d'ailleurs globalement la mieux formée du monde. Qu'est-ce donc qui ne va pas pour que le système donne des résultats aussi contestables qui remplissent des colonnes de journaux et font régulièrement l'objet d'émissions télévisées où les problèmes du public et du parapublic sont tournés en dérision? Administrateurs, ne sommes-nous pas responsables de ne pas reconnaître les possibilités des personnes les plus importantes de notre système? Les connaissons-nous suffisamment de façon à leur permettre de donner le meilleur d'elles-mêmes pour réaliser les buts de nos systèmes?

Les théories sur la motivation d'une part, l'observation des personnes de 35-55 ans de nos systèmes d'autre part peuvent au moins donner aux administrateurs certaines recettes et des ingrédients pour obtenir les meilleurs résultats.

Quand, par exemple, allons-nous proposer au personnel de l'éducation un plan de carrière à l'intérieur des cadres de l'exercice de leur profession? Actuellement, le seul espoir d'avoir une «promotion» est de quitter les champs d'exercice pour administrer. Voilà qui permettrait aux enseignants d'avoir un but. Nous trouverions alors sans doute moins de différence entre l'idée qu'ils ont de la valeur de leur travail et celle qu'en ont généralement les directeurs et les cadres. À quarante ans, on a besoin d'être reconnu, nous dit la théorie : les enseignants, les infirmières, les policiers, les directeurs et les cadres nous disent la même chose.

À quarante ans, on a besoin d'aider les jeunes à se préparer à prendre leur place dans la société. Dans d'autres domaines de travail, il faut s'inscrire à des clubs sociaux pour satisfaire ce besoin. Dans un système scolaire, nous devrions être avides de canaliser ce besoin et celui de devenir un guide pour les autres qui se retrouve chez les cadres, les enseignants et les directeurs.

À quarante ans, plus que jamais auparavant, on est conscient du peu de temps qui reste pour accepter de le perdre en réunions mal préparées, en tâches répétitives dénuées de sens, démoralisantes.

Nous avons observé que le salaire est considéré comme un facteur plus important pour les professeurs que pour les directeurs et les cadres. Peut-être est-ce un transfert de frustrations : «Mon travail peut être dénué de sens et frustrant, mais au moins je suis payé au maximum pour le minimum de services rendus.» Fortin (1986), par exemple, a trouvé que des professeurs de collège à la mi-carrière transféraient sur leur famille, leurs amis, leurs activités de loisirs et leur salaire, les frustrations qu'ils éprouvaient dans leur travail ou le manque de stimulation et d'intérêt que celui-ci leur apportait.

Sans doute est-il approprié de citer ici Price M. Cobb :

> *«Trop souvent, la personne qui traverse la crise du mitan de la vie se laisse dominer par les doutes, les craintes, les frustrations et le malheur; elle se retire de la course. Le dynamisme, la persévérance et la créativité qui l'animaient auparavant se trouvent émoussés et relégués et elle se contente uniquement de garder son emploi. Elle se sent plafonnée et souhaite ne plus rien faire qui puisse déranger un certain ordre.*
>
> *En conséquence, nombreux sont ceux qui prennent presque sciemment la décision d'arrêter de se développer et commencent à travailleur à une fraction de leur capacité antérieure.» (1975, p. 40)*

Cobb comme beaucoup d'autres qui traitent avec des personnes au milieu de leur carrière, a proposé l'orientation personnelle et la formation sur place différenciée; il a également mentionné qu'il faut, comme condition préalable à tout cela, faire largement savoir que les tensions éprouvées au mitan de la vie sont le lot commun des personnes qui vieillissent, et qu'il faut faire réfléchir celles-ci sur ce qui caractérise cette période de leur vie.

Nous pensons que les administrateurs et les conseillers devraient connaître les caractéristiques de ce stade du développement de la personne et ses conséquences possibles sur le comportement au travail. Pour appuyer cette idée, il n'y a pas de meilleur témoignage que celui exprimé par Harry Levinson dans *Executive Stress* (1964) :

> *«Les organisations doivent penser et planifier les programmes en prenant au sérieux la période de la force de l'âge... Une partie de chaque séance d'orientation – contrôle ou évaluation – devrait être consacrée à certains aspects de cette période du développement de la personne. Les programmes de formation pour les hommes de plus de 35 ans occupant des postes de direction devraient leur donner la possibilité de reconnaître, de comprendre et d'accepter leur rôle humain unique.» (pp. 280-282)*

Si l'on veut réussir à motiver le personnel au mitan de la vie, il faut prendre en compte la nature même du cycle de la vie, faute de quoi l'opération est vouée à l'échec. On reconnaît d'autre part que la motivation, la productivité et la satisfaction qu'apportent la vie et le travail sont étroitement liées. À cet égard, on peut citer une dernière fois Price Cobb pour inciter les organismes publics et parapublics à créer un système qui suscite la motivation du personnel.

«On sait depuis longtemps que les émotions peuvent influencer le bien-être physique. La dépression, les frustrations et les tensions rendent immanquablement les personnes plus vulnérables aux maladies physiques. Des recherches récentes ont montré que le nombre de crises cardiaques augmente chez les hommes insatisfaits de leur travail. Une étude sur le vieillissement étalée sur quinze ans a montré que la satisfaction professionnelle était le plus fort élément prédictif de longévité. En second lieu venait la satisfaction générale apportée par la vie.» (1975, p. 37)

BIBLIOGRAPHIE

BIRREN, James. «Principles of Research on Aging», in Neugarten Bernice L., *Middle Age and Aging : A Reader in Social Psychology*, pp. 545-551, Les Presses de l'Université de Chicago, Chicago, 1968.

BOISVERT, M., et autres. *Satisfaction at Works and the Human Life Cycle*, Rapport de recherche, McGill - HEC, 1968.

DOERING, M., et autres. *The Aging Worker*, Sage, Berverly Hill, 1983.

DUPUIS, P., et autres. *Le mitan de la vie et la vie professionnelle des directions d'école du Québec*, Agence d'Arc, Montréal, 1989.

DUPUIS, P., et autres. *Le mitan de la vie et la vie professionnelle*, Agence d'Arc, Montréal, (1986).

ERIKSON, Erik. *Identity and the Life Cycle*, Norton Co. éditeurs, 1959, 1980.

FORTIN, Jean-Claude. «Les sources et les moyens de surmonter le stress chez les professeurs de langue», *Revue des sciences de l'éducation*, Montréal, vol. XII, no. 3, pp. 391-401, 1986.

GOULD, Roger L. «The Phases of Adult Life : A Study in Developmental Psychology», *The American Journal of Psychiatry*, 129, 5 novembre, pp. 521-531, 1972.

KETS DE VRIES, Manfred et autres. «Life Cycle Crises and Individual Career Satisfaction», in *The Neurotic Organisation*, Jossey-Bass éditeurs, 1984.

LEVINSON, Daniel. *The Season's of a Man's Life*, Ballantine, Toronto, 1978.

LEVINSON, Harry. *Executive Stress*, Harper & Row, 1964.

MAYER, Nancy. *The Male Mid-Life Crisis, Fresh Starts After 40*, New American Library, New York, 1978.

NEUGARTEN, Bernice L. *Middle Age and Aging : A Reader in Social Psychology*, Les Presses de l'Université de Chicago, Chicago, 1968.

PURKEY, Wayne. *Teacher's perceptions important for effective supervision, The Canadian School Executive*, Octobre pp. 3-8, 1986.

SCHEIN, Edgar H. *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley Publishing Company, Londres, 1978.

SHEEHY, Gail. *Passages de la vie, les crises prévisibles de l'âge adulte*, Les Éditions de Mortagne, Ottawa, 1982.

VAILLANT, George E. *Adaptation to Life - How the Best and the Brightest Came of Age*, Little Brown & Company Boston, 1977.

LE REMODELAGE DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE AU MITAN DE LA VIE

Catherine Morneau
Consultante en orientation et en gestion de carrière

Dans le cadre d'un projet de recherche auquel j'ai participé, nous avons interrogé 786 adultes de la région de Québec, autant d'hommes que de femmes, de classes socio-économiques aisée, moyenne et défavorisée et autant des secteurs privé, public et parapublic. Le but de la recherche était de vérifier s'il y a des caractéristiques propres aux adultes de chaque âge. Le livre de Riverin-Simard, *Les étapes de vie au travail*, parle beaucoup des résultats de cette recherche faite au début des années quatre-vingt. Par la suite, nous avons analysé notre échantillonnage en fonction des trois classes sociales. Nous aurions aussi pu comparer les hommes avec les femmes, ou les gens du privé avec ceux du public ou du parapublic, mais nous ne l'avons pas fait.

Nous avions une soixantaine de thèmes sur le travail, comme collègues, patrons, présence de la maladie, promotion, climat, responsabilités, avantages socio-économiques, etc. L'individu devait choisir spontanément (sur des cartes) 15 thèmes qui le préoccupaient. Ensuite, il en choisissait cinq parmi les 15 et devait nous en parler. C'était la seule façon d'aller vraiment chercher le vécu des adultes de toutes les strates d'âge. Nous avons essayé sous forme de questionnaire (ça ne fonctionnait pas car on avait très peu d'éléments), avec questions fermées, des questions ouvertes, et différentes autres méthodes. Le choix des cartes est vraiment celui qui nous a permis de recueillir le plus d'information sur le vécu occupationnel des adultes. Les entrevues duraient en moyenne de 45 minutes à une heure avec chaque personne.

Nous parlerons d'abord des premières strates d'âge, de la façon dont l'adulte commence sa vie de travailleur pour tenter de situer celui qui arrive au mitan dans la trajectoire plus large de son développement personnel. Nous parlerons ensuite des caractéristiques de l'adulte de 38-42 ans, celui du mitan, et de nos conclusions. Comme j'ai interrogé personnellement à peu près 500 de ces 786 adultes, je terminerai en vous faisant part de mes commentaires et je vous décrirai les caractéristiques de ceux qui semblent mieux négocier avec leur quotidien de vie au travail : les pilotes-exception.

Tous les adultes interrogés avaient entre 23 et 63 ans et travaillaient depuis au moins cinq ans. Il serait bon ici de souligner l'importance à accorder d'abord aux étapes de vie plutôt qu'à l'âge des participants. Par exemple, une femme de quarante ans qui est restée à la maison et qui retourne sur le marché du travail se reconnaîtra peut-être davantage dans la première étape de vie au travail.

Donc, la première étape de vie au travail est l'atterrissage sur la planète travail. L'adulte qui commence à travailler semble déjà nostalgique du temps où il était sur les bancs d'école. Il y a un décalage entre son identité telle qu'il la percevait à l'école et sa réalité de travailleur ou de travailleuse. Il arrive sur la planète travail avec un rêve — nous avons probablement tous commencé à travailler avec un rêve dans la tête — et, il veut le réaliser avant 40 ans. Ce rêve occupationnel peut être de devenir secrétaire de direction, président de compagnie ou de gagner 60 000 $ ou 100 000 $ à 40 ans. Pour tous, il semble important de réaliser ce rêve dans la première partie de sa vie au travail. Les adultes de ce groupe parlent peu du présent, mais plutôt d'avenir. Les emplois qu'ils occupent présentement comme jeunes adultes ne semblent pas les satisfaire. Ils parlent plutôt de ce qu'ils veulent obtenir plus tard. Ce sont des adultes qui fonctionnent avec un locus externe d'évaluation. Ils se préoccupent beaucoup de ce que les autres pensent d'eux comme travailleur et sont déçus par le peu de commentaires qui viennent de leurs supérieurs et de leurs collègues. Ils ont une identité vocationnelle très peu définie et ils ont de la difficulté à s'identifier comme individu parce qu'ils manquent de «feed-back».

La deuxième étape de vie au travail est celle des 28-32 ans. L'adulte de cet âge est à la recherche de son chemin prometteur. La plupart des jeunes adultes de la première strate que nous avons interrogés ont eu plusieurs emplois — rappelons que cette recherche s'est déroulée dans les années quatre-vingt. Des emplois contractuels de quelques mois ou quelques années suivis d'une période de chômage puis d'un retour au travail pour un contrat plus ou moins long. Ces adultes

ont donc essayé plusieurs emplois différents. La question qu'ils se posent à 28-32 ans est : Où devrais-je percer? Quel va être mon chemin prometteur à moi? L'adulte de 28-32 ans commence déjà à connaître un peu plus sa valeur réelle. Il peut identifier ses forces et ses faiblesses, même s'il demeure très influencé par l'opinion des autres. Pendant la première partie de la vie au travail, les jeunes adultes semblent préoccuper par ce que les autres pensent de soi comme travailleur. Pendant la deuxième partie de la vie, cela semble plus secondaire. Bien des jeunes travailleurs que je rencontre en consultation sont déçus, se sentent démolis et ont une très faible estime d'eux-mêmes sur le plan professionnel parce que les seuls commentaires ou «feed-back» qu'ils ont reçus étaient négatifs. On a peu souligné leurs forces et peu parlé d'eux en tant qu'individu. Et il peut leur falloir des mois, parfois des années avant de prendre conscience de leur valeur réelle. Je dis souvent aux gestionnaires, lorsque je leur parle de ce projet, de faire attention à la façon dont ils parlent aux jeunes travailleurs. On sous-estime trop souvent l'importance des commentaires pour l'individu. Il est toujours bon de souligner les faiblesses, mais aussi les forces de chacun.

L'étape qui suit est celle des 33-37 ans. Il a été très difficile de caractériser les adultes de ce groupe. Nous les avons finalement appelés les «coureurs», car ils sont dans une période de course occupationnelle. Tous et toutes semblent courir. Ils courent parce qu'ils sont assurés de gagner des trophées ou parce qu'ils sont assurés de ne pas en gagner, mais tous se sentent obligés de courir. Pour avoir une promotion, parce qu'ils sont débordés (famille, enfants, travail) et parce qu'ils ont cette obligation d'avancer à un rythme quand même assez accéléré. Cette course est motivée soit par une poussée intérieure de développement — les gens nous disaient avoir besoin de défis, d'avancement et de responsabilités nouvelles —, soit par la conscience de la limite de l'âge. L'adulte de 33-37 ans a l'impression que c'est sa dernière chance de se classer, que s'il ne fait pas sa place maintenant, après il sera trop tard. Les pressions sociales motivent aussi cette course. Fait surprenant, des individus de 33-37 ans nous ont avoué être presque gênés, lorsqu'ils rencontraient des gens de leur âge, ou qui avaient terminé en même temps qu'eux, de dire qu'ils n'avaient pas encore obtenu ce qu'ils voulaient. Un ingénieur qui s'était donné comme objectif de devenir superviseur d'une équipe et qui ne l'est pas a honte et est gêné. Alors les gens de 33-37 ans sont pressés d'atteindre leur objectif. Ils sont également les plus fatigués. Les gens qui se sentent les plus vieux ne sont pas ceux de 60, 50 ou 20 ans, mais ceux de 33-37 ans. Ils se sentent vieux, fatigués et épuisés, mais c'est quand même à eux qu'on confie le plus de responsabilités. Les gens plus âgés que nous avons rencontrés ne semblaient pas se définir comme des vieux, même si on les étiquettait comme tels. Les 33-37 ans, on les trouve jeunes, ils se trouvent vieux. Ils se sentent aussi en transition. À cet âge, ils sont les vieux du groupe de jeunes et les jeunes du groupe de vieux. Ils se disent en regardant les jeunes arrivants qu'ils ne leur ressemblent pas et en regardant les gens plus âgés qu'ils ne leur ressemblent pas non plus. Alors l'adulte de cet âge court justement parce qu'il ne sait plus trop où se situer et parce qu'il espère qu'en atteignant son but sur la planète travail il pourra se laisser couler vers la retraite. Il a hâte de pouvoir se reposer. Ces gens de 33-37 ans voudraient étudier et apprendre mais ils le font peu à cause du manque de temps, contrairement à ceux de 28-32 ans qui ont ce même désir et qui le réalisent, soit pour se réorienter, soit pour trouver leur chemin prometteur ou encore pour se perfectionner dans leur domaine.

Maintenant, les gens de 38-42 ans. Ils arrivent à cet âge avec ou sans trophée, mais s'ils ont réalisé leur rêve occupationnel, ils se disent : «Et après? Qu'est-ce que ça m'a donné?» S'ils n'ont pas gagné de trophée, ils se demandent comment ils vont continuer leur vie au travail. Alors, gagnants ou perdants de la course, il y a une période importante de remise en question. C'est le tournant du mitan, c'est la période où les 38-42 ans se demandent comment ils vont poursuivre la deuxième partie de leur vie au travail, s'ils veulent vraiment réaliser quelque chose sur le plan professionnel, s'ils ont fait le bon choix et s'il est encore temps de changer. Ils semblent élaborer des commandements de vie.

Nous avions hâte d'analyser les résultats de notre recherche pour voir si les gens qui sont dans la quarantaine vivent cette fameuse crise de la quarantaine. Les résultats nous indiquent que 89 p. cent des sujets de cette étape de vie au travail s'interrogent, mais pas de façon plus intense que les gens des autres strates d'âge. Ils se questionnent davantage sur les modalités et élaborent des commandements de vie.

Les gens de 38-42 ans parlent en règlement, en loi. Ces gens affirment des choses et laissent peu de place à la discussion, à l'échange. Certains ont des commandements de vie défaitistes : «La seule chose importante dans la vie, c'est la paye; que vous soyez pour ou contre, mois je suis convaincu que j'ai raison», d'autres plutôt optimistes ou tolérants : «Mon travail n'est pas vraiment intéressant, mais j'ai des collègues et un climat de travail intéressants». D'autres encore, ont des commandements plus positifs, plus actifs : «Le travail, c'est plus les contacts que le boulot comme tel», «Ma vie a été d'enrichissement en enrichissement année après année».

Une des caractéristiques de ce groupe d'âge est que ces adultes ne vivent pas de crise plus importante à cette étape. Ils se définissent en période de maintien et vont continuer de s'y maintenir jusqu'à la fin de leur vie au travail. Ils voient cette deuxième partie de leur vie comme une période plus calme et ont une conception davantage «médicale» : développement jusqu'à 35, 40, 45 ans, maintien, et puis déclin. C'est une caractéristique qui revient chez presque tous les individus. Et, chose importante, ces gens se questionnent de la même façon que les autres individus.

Les résultats de notre cherche nous indiquent que l'adulte, tout au long de sa vie au travail, et à chaque strate d'âge, connaît tour à tour des périodes de questionnement sur les modalités et des périodes de questionnement sur les finalités de sa vie au travail. Qu'entend-on par modalités et finalités de sa vie au travail? Un adulte qui s'interroge sur les modalités de sa vie au travail se questionne sur le «comment?» Comment dois-je m'y prendre pour bien faire mon travail, pour atteindre mes objectifs, pour préparer telle réunion ou telle conférence? Comment dois-je m'y prendre pour préparer, si je suis professeur, de nouveaux cours pour le prochain semestre, etc.? Les adultes s'interroge davantage sur le «comment?» à 23-27 ans, 33-37 ans, 38-42 ans, 48-52 ans et 58-62 ans.

Dans les autres strates d'âge, 28-32 ans et 43-47, 53-57, 63-67, les adultes s'interrogent sur les finalités de leur vie au travail. Lorsque l'on s'interroge sur les finalités, ce n'est pas pour savoir comment, mais plutôt si ça vaut la peine de présenter telle conférence, par exemple. On se demande si ça va apporter quelque chose. Je pense que chacun d'entre nous se questionne toujours à la fois sur les modalités et sur les finalités de sa vie au travail. Mais on peut dire, en général, que les adultes de 23-27 ans s'interrogent plus sur les modalités et que ceux de 28-32 ans et 43-47 ans s'interrogent plus sur les finalités.

Donc, ce qu'il faut avant tout retenir de cette recherche, c'est que tous les adultes se questionnent tout au long de leur vie, tantôt sur les finalités, tantôt sur les modalités. Une autre chose importante, suite à cette recherche et à nos diverses interventions et rencontres avec des adultes nous en sommes arrivés à établir des caractéristiques d'adultes qui se réalisent davantage dans leur vie au travail. Je vais vous parler de leurs caractéristiques pour vous aider à comprendre les adultes du mitan et peut-être à vous retourner et à mieux saisir les éléments de vos propres caractéristiques au travail.

Les pilotes-exception sont des gens qui voient leur développement de manière qualitative et non quantitative. Ils n'ont probablement pas essayé de gagner des trophées. Ils se sont donné toute la période de vie au travail pour réaliser des choses. On rencontre de 10 à 20 p. cent de ces «pilotes d'exception» dans chaque strate d'âge. C'est la même chose pour l'étape du mitan. En consultation, les jeunes nous parlent beaucoup de tout ce qu'ils veulent avoir : un emploi permanent pour s'acheter une maison ou autre chose. Les adultes du mitan, eux, disent qu'ils ont

tout ça mais que ça ne leur rapporte rien. Ils sont déçus. Les «pilotes d'exception» semblent moins vouloir tout avoir en même temps. Le fait d'avoir 50 ans ne les empêchera pas de chercher à obtenir un poste de cadre ou à démarrer leur propre entreprise, ou encore à se réorienter ou reprendre des études si ça les intéresse. Ils voient leur développement comme étant qualitativement différent, et les qualités ou les défis qu'ils se donnent sont tout aussi importants. Ce sont des gens qui vivront toujours plus en fonction de l'utilité sociale que de la réussite sociale, qui véhiculeront plus les valeurs d'utilité que de réussite, et ce quelle que soit la classe sociale à laquelle ils appartiennent.

Une autre caractéristique des gagnants, c'est qu'ils ont abandonné le «costume de leur profession». Qu'est-ce que j'entends par cette expression? Le costume, c'est l'ensemble des valeurs véhiculées par chaque profession. Un psychologue, par exemple, devrait toujours savoir écouter, éprouver de la compassion, être disponible pour ses collègues, arriver un peu en retard au bureau... Ça peut vous faire sourire, mais à force de rencontrer des gens de professions différentes — coiffeurs, secrétaires, techniciens en architecture navale, gestionnaires en sciences de la santé, etc. — je suis devenue presque toujours capable de les reconnaître à leur costume. Eh bien, les gagnants ont délaissé ce costume très tôt. Et au mitan, ils s'en sont vraiment débarrassé pour être eux-mêmes dans leur milieu de travail. Plus le moi personnel correspond au moi professionnel et mieux l'on réussit sa vie personnelle et professionnelle. Ceux qui, au mitan ne portent plus le costume semblent mieux se développer dans la deuxième partie de leur vie au travail. Il est donc important, pour les jeunes comme pour ceux qui sont au mitan de la vie, de prendre conscience de ce que l'on fait, soit correspondre au modèle, soit y déroger.

Les gagnants ont aussi intégré la notion d'échec dans leur développement professionnel. Les gens de 63-67 ans que j'ai interrogés et qui semblaient les plus satisfaits de leur vie au travail sont ceux qui ont connu des échecs autant que des réussites, mais qui sont heureux d'avoir essayé. Ceux qui n'ont pas vécu d'échecs ont aussi vécu peu de réussites et avaient l'impression d'avoir raté leur vie professionnelle. L'acceptation de l'échec fait donc partie intégrante du développement au travail. Les bibliothèques et les librairies sont remplies de livres qui traitent de la réussite au travail mais jamais on ne parle d'échec au travail. Je me souviens de la première fois que j'ai donné un cours à l'Université Laval. À la troisième rencontre, il n'y avait plus personne dans la salle, tout le monde avait abandonné. J'ai exprimé mon désarroi à Danielle Riverin-Simard, auteur du livre *Les étapes de la vie au travail*, qui parle beaucoup d'intégration de l'échec, et elle m'a dit : «Ce n'est que ton premier échec. Tu en connaîtras encore dix ou douze autres!» L'échec fait partie de la vie au travail et tout le monde peut se rattr..per. Les «pilotes d'exception» semblent l'avoir très bien compris.

Les «pilotes d'exception» ont aussi une attitude libre face à leur travail, plutôt qu'une attitude carriériste qui les pousserait à tout faire pour atteindre leur but. Ils se fixent des mini-objectifs, posent les jalons de leur carrière un à un et ne semblent pas savoir comment finira leur vie de travailleur. C'est un peu comme lorsqu'on va au cinéma : on s'ennuie beaucoup moins si on suit l'évolution du film sans savoir comment il se terminera. Les «pilotes d'exception» n'ont aucune idée de la fin de leur vie au travail. Ils ont l'impression d'en décider tous les six mois ou tous les ans. Donc ils se fixent un mini-objectif tous les six mois ou tous les ans et cette caractéristique est commune, encore une fois aux gagnants de toutes les classes sociales.

En étudiant les gens du mitan, nous avons constaté des différences selon les classes sociales. Les gens de la classe moyenne semblent exercer une fonction surtout «adaptative» face à eux-mêmes et face à la collectivité. Les fonctions ou attitudes «adaptatives» sont celles qui nous poussent à nous soumettre aux exigences pour être en harmonie avec l'ordre établi des choses et des systèmes. Les gens des classes moyenne et défavorisée semblent avoir davantage cette tendance parce qu'ils n'ont pas beaucoup de pouvoir sur leur vie professionnelle. Ils se soumettent beaucoup aux exigences organisationnelles et laissent au milieu le soin de les développer. Si leur patron a des projets, ils vont le suivre. Si par contre il n'en a pas, eux-mêmes n'auront pas le

goût d'innover. Ils se définissent ainsi lorsqu'ils sont jeunes travailleurs comme au mitan de la vie. Ils auront beaucoup de commandements de vie concernant l'adaptation au milieu professionnel.
Les adultes de la classe aisée, c'est-à-dire les professionnels, les cadres ont surtout des attitudes créatives, qui leur permettent d'affirmer leur autonomie individuelle, à aller de l'avant ou encore à l'encontre du cours naturel des choses et des systèmes. Ces gens ont l'impression d'être des acteurs et les seuls maîtres de leur destinée. Ils conçoivent leur développement comme le résultat de leurs propres initiatives ou interventions. L'adulte de la classe aisée au mitan de la vie a une attitude créative pour lui-même, mais aussi pour la collectivité. Il est convaincu qu'il a fait et fait encore beaucoup pour la collectivité.

Il faut admettre que cette attitude créative est beaucoup plus valorisée que l'autre. Elle est synonyme de prise en charge, d'autonomie, de leadership, d'entrepreneurship. Mais les gagnants, dans les organisations, et ça devient de plus en plus important au mitan de la vie, sont des gens qui ont à la fois des attitudes créatives et des attitudes adaptatives. Ils savent qu'ils doivent absolument intégrer les deux pour continuer leur vie au travail. Ils ne pourront pas accepter la vieillesse, la retraite, les REER et peut-être les rétrogradations s'ils n'ont qu'une attitude créative. Par contre, s'ils se limitent à une attitude adaptative en se soumettant et en laissant décider les autres à leur place, ils savent qu'ils ne pourront pas poursuivre leur deuxième partie de vie au travail.

Les gagnants, au mitan et pour la deuxième partie de vie au travail, ce sont donc les gens qui misent à la fois sur l'adaptation et sur l'innovation. Plus on avance en âge, plus il faut s'adapter, et en même temps plus on a du pouvoir. Les gagnants semblent avoir cette attitude qui leur permet de se préparer à la troisième partie de leur vie au travail, la retraite.

Je terminerai en citant une personne que j'ai interrogée et qui semblait s'être bien préparée pour sa deuxième partie de vie au travail. Elle m'a dit : «Je considère que passé le seuil des 40 ans, j'ai vraiment eu la sensation du balancier... Avant, je partais vers l'avenir... et maintenant je me sens équilibré par mon passé pour entreprendre les autres phases de ma vie.»

Merci.

AU MITAN DE LA VIE, LE BILAN DE SANTÉ : UNE NÉCESSITÉ

Dr Lucien Coutu
Ex-doyen de la Faculté de médecine
Université de Montréal

Permettez-moi, tout d'abord, de remercier madame Dominique Cournoyer, l'organisatrice de ce congrès, de m'avoir invité à m'entretenir avec vous ce soir de la nécessité du bilan de santé, à tout âge, mais particulièrement au mitan de la vie.

Mentionnons en premier lieu qu'en 1940 l'espérance moyenne de vie, dans les pays nord-américains, était de 63 ans. En 1990, soit 50 ans plus tard [1], l'espérance de vie totale des peuples développés a atteint 76 et même 78 ans. Cela est dû, principalement, à l'élimination de plusieurs maladies fatales de l'enfance et de nombreuses maladies infectieuses.

Pour l'espérance de vie totale, le Japon détient le premier rang, quoique le Canada vient au quatrième rang, bien avant les États-Unis qui occupent le douzième rang.

Ce fait est dû principalement au type de diète que mange ce peuple, soit 2600 calories par jour, avec une teneur en hydrates de carbone de 60 p. cent, en protéines de 15 p. cent et seulement de 25 p. cent en matières grasses. Par comparaison, l'Américain moyen consomme 3500 calories par jour avec une proportion de gras de 45 p. cent.

On sait, par ailleurs, que la fréquence des maladies de cœur, du cancer de la prostate et du côlon est en rapport avec la teneur en gras de la diète.

Mais il faut distinguer entre l'espérance de vie totale et l'espérance de vie en bonne santé[2].

L'espérance de vie en bonne santé se calcule en soustrayant de l'espérance de vie totale la somme cumulative de «l'espérance de vie en institution + l'espérance de vie avec restriction temporaire d'activités + l'espérance de vie avec restriction permanente d'activités». Bien sûr, l'EVBS n'est pas un critère parfait de l'état de santé des individus. Bien des gens, en effet, ne sont réellement pas en bonne santé ayant déjà présenté soit un infarctus du myocarde, soit une tuberculose, ou encore un cancer opéré; cependant, ils travaillent quand même à temps plein et paraissent, aux yeux de leur entourage, en excellente condition et très productifs.

Ce que la médecine moderne cherche à réaliser actuellement, c'est l'amélioration de cette espérance de vie en bonne santé, laquelle, contrairement à l'espérance de vie totale n'a pratiquement pas changé au cours des 30 dernières années. Pour arriver à cet objectif, il faut que les gens, surtout parmi les jeunes, les gens au mitan de la vie, mais aussi parmi les gens âgés, modifient leurs habitudes de vie.

Même s'il existe des principes de base s'appliquant à tout le monde, il convient que le cas de chaque individu, du point de vue santé, soit évalué à son mérite par le truchement d'un bilan de santé personnel. Il y a lieu de souligner que deux personnes de même âge chronologique ne sont pas pour autant de même âge biologique.

Parmi les symptômes les plus fréquemment accusés par les patients lors d'une visite chez le médecin, **la fatigue** ou **l'asthénie** représente, avec la douleur, la plainte la plus fréquente motivant une consultation médicale.

L'asthénie est, par ailleurs, plus fréquemment alléguée chez les femmes. Plus de 60 p. cent des patients consultant pour fatigue sont des femmes.

---

1 Données fournies par le Secrétariat des Nations Unies; paru dans *Longevity*, mars 1990, p. 30

2 DILLARD, S. ***Durée ou qualité de la vie?***, Collection La santé des Québécois, publication éditée par la Direction générale des publications gouvernementales du ministère des Communications, 1983.

Selon le docteur S. Consoli[3], psychiatre de l'hôpital Broussais, Paris : «Ce symptôme est le plus souvent mis de l'avant lors de toute consultation médicale, quelle qu'en soit la motivation.»

Mais l'étiologie ou l'origine d'un symptôme comme la fatigue n'est pas toujours facile à mettre en évidence. Comme le dit Consoli : «son extrême banalité, le polymorphisme de ses causes rendent malaisée la démarche diagnostique, à moins de passer en revue l'ensemble de la pratique médicale». Une classification étiologique ou causale est pourtant d'une grande utilité pour guider le bilan clinique et inspirer une conduite thérapeutique éclairée.

Toute fatigue «représente une certaine réaction de défense de l'organisme permettant aux organes de reconstituer leurs réserves énergétiques. La fatigue est l'indice d'un besoin d'auto-préservation dans le but de protéger l'individu de l'épuisement et d'une agression potentielle».

De plus, «la fatigue est en même temps un rempart moral indispensable à un bon équilibre psychique. Non seulement elle implique un droit à l'inactivité et à la passivité, mais elle peut constituer le seul alibi honorable pour l'abandon d'un projet trop contraignant ou trop conflictuel. Fatigue et anxiété se partagent leur fonction d'alarme et se manifestent, l'une comme l'autre, dans un double registre physique et psychologique. L'une et l'autre sont des signaux de danger et témoignent de mécanismes adaptifs. De même que l'angoisse peut dépasser son but et déborder le sujet pour devenir pathologique, l'asthénie apparaîtra comme l'indice d'un dépassement des capacités de l'organisme».

Donc, pour connaître l'origine de la fatigue accusée par le patient ou la patiente, le médecin doit procéder à un bilan de santé complet de l'individu.

Mentionnons que l'interrogatoire a une importance capitale, plus encore à mon avis que l'examen physique et les épreuves de laboratoire qui ne viennent que confirmer ou infirmer l'impression clinique que le médecin s'est déjà faite à la suite du questionnaire.

Pour aider à l'interrogatoire qui est parfois pénible, j'ai eu l'occasion de publier en 1972, dans l'Union médicale du Canada, un questionnaire complet à l'intention des patients et des médecins[4]. Ce questionnaire est à remplir par le patient ou la patiente avant son entrée dans le cabinet du médecin. S'il est bien complété, ce questionnaire est susceptible de faciliter la tâche du médecin examinateur et de réduire considérablement le nombre de questions auxquelles le patient doit s'astreindre.

Dans un congrès médical, aux États-Unis, j'avais été frappé par l'utilisation de l'ordinateur pour poser les questions appropriées au patient avant son entrevue avec le médecin. Par la suite, le patient n'avait qu'à présenter, à son entrée dans le cabinet du médecin, la feuille résumant les plaintes motivant sa visite. Ce questionnaire que j'ai composé en 1972 avait pour but de se substituer à l'ordinateur pas encore disponible, à cette fin, dans les salles d'attente des médecins.

Ainsi pour la fatigue, certains indices sont fort utiles pour distinguer l'asthénie d'origine somatique (1/3 des cas) de l'asthénie d'allure fonctionnelle (2/3 des cas). La première est maximale le soir, fixe dans le temps, aggravée par l'activité, améliorée par le sommeil, alors que la seconde est maximale le matin, variable dans le temps, non améliorée par le repos et associée à des troubles du sommeil.

---

3 CONSOLI, S. *Que faire devant une asthénie? Démarche diagnostique devant une asthénie somatique*. Publication des Laboratoires Servier.

4 COUTU, Lucien L. «Le questionnaire pré-examen médical: un moyen de faciliter la tâche du médecin praticien», *L'Union médicale du Canada*, tome 101, mai 1972.

L'interrogatoire est ensuite complété par l'examen physique. Les examens de laboratoire, susceptibles d'aider au diagnostic, sont alors prescrits avec discernement pour ne pas imposer au patient des tracasseries inutiles.

Dans le cas d'un bilan de santé complet, comme cela s'impose au mitan de la vie, il pourra s'avérer utile d'analyser en profondeur l'état anatomique et fonctionnel d'un organe en particulier, comme par exemple le cœur. Je mentionne le cœur parce que, comme on le sait déjà, les maladies de cet organe sont responsables de la première cause de mortalité, au Canada, tant chez la femme que chez l'homme.

À la suite de toute cette recherche clinique, des consultations peuvent être indiquées, par exemple avec un nutritionniste ou un physiologiste de l'exercice physique pour apporter au médecin traitant le maximum de renseignements sur le bilan de santé actuel de son patient.

Ce n'est qu'une fois toute cette investigation complétée que le médecin sera en mesure de fournir au patient ou à la patiente tous les conseils pratiques pour améliorer son hygiène de vie (genre de diète, type d'exercices, etc.) dans le but de tâcher de prévenir la venue de maladies chroniques ou du moins d'en ralentir les effets nocifs.

Pour revenir à la fatigue, si les causes organiques ont toutes été éliminées et qu'on en vient à la conclusion qu'il s'agit d'une étiologie réactionnelle, par exemple suite à un stress prolongé, il appartiendra alors au médecin d'indiquer à son patient les mesures à prendre pour négocier et corriger ce stress nocif adéquatement.

Mais qu'est-ce que le stress? Ce mot a été inventé par Selye en 1936. Il s'agit de l'ensemble des perturbations biologiques et psychiques provoquées par une agression quelconque sur un organisme et des réponses de celui-ci.

Selye a décrit ce qu'il a appelé le syndrome générale d'adaptation. Le SCGA comporte trois phases : la réaction d'alarme, la phase de résistance, la phase d'épuisement.

C'est lorsque la phase d'épuisement a été atteinte que l'individu peut être victime d'une maladie psycho-somatique.

Pour Henri Laborit[5], spécialiste des maladies du stress et de leur traitement, «il y a deux types de stress, i.d. le stress qui fait bouger et celui qui bloque ou qui arrête». Cependant, il n'est pas facile de dire exactement où se fait la bascule entre ces deux types de stress.

Le vrai stress est celui qui bloque l'individu; quand on bouge ou qu'on agit, quand on lutte ou qu'on fuit, on peut dire qu'il n'y a pas vraiment de stress. Le stress réside dans le fait de ne pas pouvoir contrôler son environnement ou son bien-être.

Le plus grand danger du stress nocif c'est que lorsque cette situation se prolonge, des perturbations biologiques se produisent amenant la destruction du système immunitaire.

En bref, le système immunitaire consiste en un ensemble de cellules ou de globules blancs provenant de la moelle osseuse (lymphocytes T et B) et qui sont responsables de notre défense au niveau de nos tissus et du sang par le truchement des anticorps ou immunoglobulines provenant des lymphocytes B[6].

---

5 SÉGUIN, Fernand. «Entrevue avec Henri Laborit», *Le sel de la semaine*, Québec Science, 1980, p. 89.

6 BARRETT J.T. *Basic Immunology and its Medical Application*, 2e édition, C.V. Mosby Co., 1980.

Le système immunitaire est sans doute, parmi tous les mécanismes dont dispose le corps humain pour maintenir le plus longtemps possible sa vitalité, celui qui vient au premier rang.

Si les mécanismes de défense sont appropriés, tout se passe bien devant un agresseur quelconque qui s'attaque à notre organisme. Mais parfois ces mécanismes ne sont pas appropriés. On peut alors assister à un système immunitaire qui ne répond pas; c'est précisément ce qui se passe dans le cas du SIDA. On peut avoir un système immunitaire qui réagit avec excès; c'est le cas du choc anaphylactique suite à une piqûre d'abeille chez les gens particulièrement sensibles à ce genre d'agression et qu'il faut traiter d'urgence par de l'adrénaline en injection. Enfin, il peut à tort prendre certaines cellules normales de notre organisme et les considérer comme des ennemies; c'est ce qui se passe probablement pour le diabète juvénile.

Donc, pour revenir au stress nuisible, il peut conduire à une atteinte du système immunitaire. Quand ce système est affaibli, s'il y a un microbe qui passe ou des cellules cancéreuses qui font leur apparition, il y aura, par exemple, développement d'une maladie infectieuse comme la pneumonie ou le développement d'un cancer. De plus, le stress peut produire dans l'organisme une rétention de sel et d'eau, une augmentation secondaire du volume sanguin avec diminution de calibre des artères d'où l'apparition d'une hypertension artérielle, d'un infarctus du myocarde ou d'une hémorragie cérébrale.

Le stress est subjectif. Par exemple pour la religion, un acte répréhensible aux yeux d'un pratiquant peut ne pas l'être pour une autre personne qui ne pratique pas. Certaines professions sont plus touchées par le stress que d'autres, v.g. l'acteur de théâtre, le commentateur de télévision, le pompier, etc.

Le chômage est une autre cause fréquente de stress. Selon Laborit : «La plupart des maladies habituelles découlent du stress. Les gens non stressés ne sont généralement pas malades. Il s'agit d'individus possédant des mécanismes personnels de défense leur permettant de traiter le stress à l'intérieur d'eux-mêmes».

Si l'on veut corriger la fatigue diagnostiquée comme d'origine psychique, il y a lieu de voir à négocier correctement le stress qui en est la cause. Pour ce faire, il existe plusieurs moyens, les uns simples, les autres plus spécifiques.

Parmi les moyens simples, on peut citer savoir sourire, l'amélioration de l'hygiène de vie, l'amélioration de ses conditions de travail, l'aide de la famille et la religion.

Parmi les moyens plus spécifiques, nous retrouvons : la méditation, l'autorelaxation, la visualisation et la rétroaction biologique ou biofeeback.

Selon Kenneth Pelletier, auteur d'un livre intitulé : «Le pouvoir de se guérir ou de s'autodétruire»[7], la méditation est une réflexion sur un sujet ou sur soi-même. En fait, il s'agit d'une pratique qui consiste à permettre à l'individu de fixer son attention dans le présent, sur un objet, sur un son spécifique ou sur une sensation intérieure. Cet exercice permet à la personne qui la pratique de se détendre pleinement et de se placer dans un état d'aptitude à recevoir des impressions, des informations, et à répondre à certains stimuli venant de l'extérieur ou de l'intérieur.

Le but ultime de la méditation est de parvenir à maîtriser son attention de façon à vaincre la disposition normale de l'activité intellectuelle à errer au hasard des sujets.

---

[7] PELLETIER, Kenneth R. «Des méthodes pour contrôler le stress», *Le pouvoir de se guérir ou de s'autodétruire*, Québec Amérique, 1984.

La méditation apporte à ceux qui la pratiquent une relaxation profonde et un relâchement de la musculature. Par le fait même, l'individu ressent une amélioration de son activité physique, de ses fonctions d'adaptation et de sa santé en général. On a démontré que la méditation est plus efficace que le sommeil pour soulager l'individu du stress nuisible.

L'autorelaxation consiste en une série d'exercices destinés à provoquer, chez le sujet qui la pratique, des sensations physiques de chaleur, de lourdeur, ou de froideur; elle permet aussi la régulation de la fréquence des battements cardiaques et des mouvements respiratoires.

L'autorelaxation est un moyen de rendre l'individu capable d'une activité plus efficace. Cette technique peut se réaliser à n'importe quel moment de la journée et dans n'importe quelle position, même en marchant.

La visualisation, toujours selon Kenneth Pelletier, professeur au département de psychiatrie de la faculté de médecine de l'université de Californie, à San Francisco : «consiste en l'évocation de certaines images dans le cerveau pour en examiner et en explorer les effets sur ce dernier».

Tout comme l'autorelaxation, la visualisation comporte un certain nombre d'exercices progressifs qui cependant, dans ce cas, font appel à des images ou des perceptions de couleur, de figures géométriques, de concepts abstraits et de personnes. On l'utilise de plus en plus comme moyen de favoriser l'autoguérison, dans le cas de certaines maladies psychosomatiques.

Depuis une vingtaine d'années, on se sert, avec un certain succès, des techniques de relaxation, particulièrement la visualisation, comme ajout au traitement médical classique de diverses maladies comme, par exemple, le cancer. Dans ce cas, on table sur la théorie, non encore prouvée, que certaines maladies, dont le cancer, font suite à une déficience du système immunitaire de l'individu.

La rétroaction biologique ou «biofeedback» est une méthode qui permet à une personne d'apprendre à contrôler, à volonté, des fonctions de son organisme qui se font normalement d'une façon réflexe i.d. sans que le sujet n'ait à intervenir pour qu'elles se produisent : température corporelle, fréquence des battements cardiaques, rythme respiratoire, tonus musculaire, tension artérielle, etc. Pour ce faire, on utilise des instruments capables de recueillir ou d'enregistrer, à l'aide d'électrodes reliant la personne à la machine, les données que l'on veut observer d'une façon spécifique, v.g. un thermomètre, un électrocardiographe, un sphygmomanomètre électronique, un électroencéphalographe, etc.

Comme chacun de ces instruments renvoie sur papier ou sur écran une image de l'enregistrement capté, on dit que l'observateur reçoit une image en retour de l'information recueillie par la machine, d'où le nom de rétroaction ou «feedback» que l'on donne à cette technique. Par ailleurs, comme il s'agit d'enregistrements de phénomènes vitaux, on parle de rétroaction biologique ou de «biofeedback».

Une fois la technique maîtrisée, on prouve au patient comment il peut faire varier les paramètres faisant l'objet de l'étude, soit par des positions variées, soit par des pensées de diverses natures.

Plus tard ou en même temps, on invite le sujet à apprendre une méthode de relaxation profonde, comme, par exemple, la méditation ou l'autorelaxation pour qu'il contrôle, par le truchement de la rétroaction biologique, à quel point cette méthode est capable d'influencer profondément les activités physiologiques de l'être humain.

Lorsqu'elle sentira les effets nocifs d'un stress prolongé, la personne entraînée à la rétroaction biologique pourra mettre en pratique ses connaissances pour tenter de faire diminuer et même disparaître l'anxiété dont elle est victime.

Bien entendu, toutes ces techniques de relaxation profonde que nous venons de décrire, tout comme le «biofeedback» s'apprennent avec l'aide d'un maître spécialisé en ces matières.

Il arrive parfois, lorsque le stress nocif dure trop longtemps, qu'il conduise à une maladie psychosomatique qui concerne à la fois le corps et l'esprit, par exemple : l'ulcère d'estomac, l'hypertension artérielle, l'asthme, l'arthrite, etc. C'est généralement quand la maladie psychosomatique s'installe que l'aide d'un psychologue ou d'un psychiatre devient nécessaire.

Par expérience, j'ai noté que les patients que je dois diriger à un confrère psychiatre pour un problème d'ordre psychique manifestent souvent une certaine répugnance à l'idée d'aller consulter ce type de spécialiste. C'est que, dans l'esprit de plusieurs personnes, le psychiatre est un médecin qui s'occupe de traiter la «folie».

Pourtant, depuis plusieurs années, il est bien connu que la plupart des psychiatres, tout comme les autres spécialistes en médecine, pratiquent dans des cabinets privés et voient des patients qui présentent des problèmes psychiques de tout ordre.

D'ailleurs, avec le rythme de la vie moderne, peu de gens peuvent se vanter d'échapper aux perturbations psychologiques apportées par le stress. C'est pourquoi il n'y a pas de raison d'hésiter à s'adresser à un médecin spécialiste des problèmes d'ordre psychologique, pas plus que de consulter un autre spécialiste.

Personnellement, plusieurs de mes patients sont suivis par un psychologue et en tirent, en général, d'excellents résultats. Cependant, dans la plupart des cas, je préfère, dans un premier temps, diriger d'abord mes patients à un collègue psychiatre afin qu'il pose correctement le diagnostic de la maladie en cause et qu'il décide lui-même, par la suite, quelle conduite thérapeutique a le plus de chance de conduire au meilleur résultat[8].

Mais la correction du stress n'est pas le seul facteur capable d'améliorer le fonctionnement de notre système immunitaire. Une bonne alimentation et l'exercice physique régulier jouent un rôle tout aussi important.

Pour ce qui a trait à l'alimentation, le plus récent rapport en la matière est celui du National Research Council des États-Unis, publié en 1989. Il s'agit d'un document de 1300 pages intitulé : «Diet and Health, Implications for Reducing Chronic Diseases Risk»[9]. Dix-neuf spécialistes y ont contribué dont un Canadien comme conseiller, le docteur Antony Miller de l'Université de Toronto.

Ces experts ont révisé 5000 études sur la question avant de produire leur rapport. En bref, il s'agit de limier les graisses à 30 p. cent des calories et d'augmenter les hydrates de carbone complexes, pâtes, pain à grain entier, céréales. Quant à l'apport en cholestérol, il ne doit pas dépasser 300 milligrammes par jour. Il est bon de rappeler que le jaune d'oeuf, à lui seul, contient 250 milligrammes de cholestérol.

Quant à l'exercice physique, il occupe une place prépondérante pour maintenir l'individu en forme et pour l'aider à renforcer son système de défense interne ou système immunitaire.

Plusieurs chercheurs s'intéressant particulièrement aux corrélations entre le physique et le psychique sont d'avis que l'exercice physique régulier est profitable au bon fonctionnement du système immunitaire. Selon ces chercheurs, la pratique quotidienne d'une activité physique est

---

[8] COUTU, Lucien L. *Vivre bien... Vivre longtemps*, Éditions Héritage inc., 4ième trimestre, 1989.

[9] TOUFEXIS, Anastasia. «The Latest Word on What to Eat», *Time*, 13 mars 1989, p. 54.

susceptible de stimuler la production, par le cerveau, de certaines substances qu'on appelle encéphalines et endorphines. Ces substances sont des peptides présents dans le cerveau, les glandes endocrines (hypophyse, surrénales, ovaires et testicules) de même que dans le tube digestif et le pancréas. Ces opiacés endogènes ont des propriétés semblables à la morphine comme «anti-douleur» ou antalgiques et sont dotés d'effets sur le comportement. On leur attribue un rôle dans plusieurs fonctions comme la mémoire, la faculté d'apprendre, la réponse au stress, la reproduction, la transmission de la douleur, la régulation de l'appétit, de la température et de la respiration.

En 1986, les anciens étudiants de l'Université Harvard, ont fait l'objet d'une recherche sur l'activité physique pratiquée depuis la fin des études par ce groupe de personnes ayant fréquenté la prestigieuse institution du Massachusetts[10].

Les observations recueillies, par les auteurs de ce travail, ont permis de constater que les gens ayant pratiqué une activité modérée ont un taux de mortalité de 30 p. cent inférieur à celui des personnes aux habitudes sédentaires.

On a établi la preuve que la pratique modérée des sports fait chuter le risque d'accidents cardio-vasculaires en produisant un abaissement de la tension artérielle et de la teneur en cholestérol sanguin.

L'exercice physique régulier et soutenu peut favoriser une épargne d'efforts par le coeur et être à l'origine de facteurs susceptibles de lui assurer une plus longue vie.

Par ailleurs, l'exercice physique a un effet calmant sur l'individu et lui permet de mieux gérer, de négocier son stress. Notons de plus que, chez les femmes, la pratique régulière de l'exercice modéré s'est avérée capable, dans une certaine mesure, de diminuer leur susceptibilité à développer un cancer du sein et des organes génitaux. La raison généralement invoquée pour expliquer cette constatation clinique réside dans le fait que les femmes qui pratiquent le sport sont, dans l'ensemble, moins grasses et donc ont des tissus qui contiennent moins d'hormones oestrogéniques que ceux des personnes sédentaires.

Par ailleurs, le risque de diabète, d'ostéoporose, d'apoplexie (coma à début brusque) et de dépression semble, lui aussi, réduit par la pratique régulière de l'exercice.

Le vieillissement, au dire des auteurs de ce travail, serait même ralenti grâce à une diminution de la dégénérescence des fonctions organiques, comme les réflexes en général et la réponse aux stimuli visuels.

Les gens qui font de l'exercice régulièrement ont des tissus graisseux moins développés étant donné que le métabolisme, chez eux, est plus élevé de même que la dépense d'énergie. Chez les femmes, par exemple, tant durant le jour que durant la nuit, l'organisme brûle plus de calories.

Enfin, pour préserver sa santé, le vieux dicton : «mieux vaut prévenir que de guérir» a toujours sa raison d'être.

Il y a lieu de rappeler qu'au moins 60 p. cent des problèmes de santé peuvent être reliés au mode de vie[11]. Par exemple, la cigarette est responsable de 15 p. cent des coûts de santé; de 30 p. cent des infarctus du myocarde; de 80 p. cent des cancers du poumon.

---

[10] **PAFFENBARGER, Ralph S. Jr. et autres.** *Physical Activity, All-Cause Mortality and Longevity of College Alumni*, N. Engl. J. Med., vol. 314, no 10, 1986, p. 605.

[11] **HATAWAY, Clifford J. et autres.** «Prévention in Primary Care», *Medicine Illustrated*, vol. 3, no 4, 1987, p. 10.

Les médecins ont la responsabilité de fournir à leurs patients des conseils sur la prévention en les incitant à acquérir des habitudes de vie adéquates. En quelque sorte, tout soin de santé a un *caractère préventif*.

On distingue trois types de prévention, soit primaire, secondaire et tertiaire. La prévention primaire agit avant que la maladie fasse son apparition. Par exemple, l'obèse qui a des antécédents d'hypertension artérielle peut éviter cette condition pathologique en réduisant le plus tôt possible son poids corporel. La prévention secondaire traite une maladie qui a déjà fait son apparition pour en prévenir les complications. C'est le cas de l'hypertension artérielle déjà installée. Quant à la prévention tertiaire, elle a pour but de tendre à minimiser les effets nocifs de la maladie. C'est le cas de la réadaptation qui s'impose suite à un accident cérébro-vasculaire. Il est très important que les médecins s'engagent davantage dans la pratique de la médecine préventive. Toute personne considérée comme susceptible de développer une maladie a besoin de suivre des mesures préventives, sous la surveillance d'un médecin. Par exemple, l'hypertension artérielle légère peut souvent être traitée par une simple réduction de poids et une restriction de l'ingestion de sel de table. La diète à elle seule peut favoriser une réduction des dosages de médicaments de même que de la quantité des pilules requises.

En terminant, disons que la médecine, au fur et à mesure de son évolution, doit s'orienter de plus en plus vers le développement de mesures préventives.

Pour les gens au mitan de la vie, il est grandement temps, si cela n'est pas déjà fait, de corriger les mauvaises habitudes et d'acquérir une hygiène de vie susceptible de renforcer le système immunitaire. Cette seule mesure peut aider à favoriser une qualité de vie optimale et contribuer à prévenir l'apparition de maladies chroniques comme les problèmes cardio-vasculaires et le cancer, grands responsables des décès précoces au Canada et dans tous les pays industrialisés.

Résumé et conclusion

Dans le présent article, nous avons tenté de démontrer l'importance du bilan de santé, à tout âge, mais particulièrement aux environs de la quarantaine, alors qu'il est encore temps d'acquérir une hygiène de vie apte à prévenir l'apparition de maladies chroniques comme le cancer ou les affections cardio-vasculaires.
Il n'est pas nécessaire d'attendre l'apparition de symptômes pour consulter le médecin; certaines maladies, comme l'hypertension artérielle ou le diabète, peuvent exister à l'insu de la personne qui en est atteinte.

Parmi les moyens à notre disposition pour maintenir une vitalité optimale, la prévention, l'exercice physique régulier et une alimentation conforme aux directives fournies en 1989 par le Conseil national de recherches des États-Unis sont les meilleurs outils pour assurer le maintien d'un système immunitaire toujours à l'affût d'agresseurs éventuels.

LE MITAN DE LA CARRIÈRE : LE CAS DE 600 CADRES

Denis Ouimet
Président-directeur général
Bureau de recherche et de formation en gestion intégrée

Il y a beaucoup de diversité d'opinons dans la littérature à ce sujet, car d'une part, la «mi-vie» constitue aux yeux de certains chercheurs, dont les sociologues, une période de temps sur terre alors que, d'autre part, les psychologues considèrent les humains en continuel processus de développement et, à ce titre, la «mi-vie» est une phase développementale.

Certains auteurs n'essaient même pas de découvrir une période spécifique pour la «mi-vie», mais parlent plutôt en termes de maturité; ainsi, à leurs yeux, entre 30 et 44 ans, on vivrait la pré-maturité, pendant qu'on serait en pleine maturité entre 45 et 60 ans.

D autres parlent d'un «nouveau départ après 40 ans» et considèrent la «mi-vie» comme une période séparée en deux phases : les «jeunes années» de la «mi-vie» de 35 à 44 ans et les «vieilles années» de cette même période, de 45 à 60 ans.

Enfin pour d'autres, il est impossible d'attribuer un moment de fin à cette période, alors que ceux qui s'intéressent à la vie au travail associent le phénomène de la «mi-vie» à une période de «mi-carrière», parce que le questionnement de cette époque de la vie entraîne une réévaluation des progrès par rapport aux ambitions de jeunesse à la recherche de nouveaux défis et à l'estimation de l'importance du travail.

La «mi-vie», le mitan de la vie, est un concept très complexe; plus on en entend parler, plus on rencontre d'opinions contradictoires. Y a-t-il une période de crise, à quel moment de la vie d'un adulte rencontre-t-on une instabilité ou une déstabilisation dans ses valeurs, ses croyances et ses perceptions du monde et de l'environnement? Toutes ces questions préoccupent grandement la population adulte «vieillissante» dont un large segment, les enfants de l'après-guerre, se disent à l'époque de la mi-vie.

La «crise de la mi-vie» est vécue entre 35 et 45 ans. Elle se manifeste par un malaise aigu ressenti au moment d'une évaluation, d'une prise de conscience de l'écart entre ses aspirations, ses ambitions et ses objectifs de jeunesse et leur degré de réalisation actuel.

Cette «crise de la mi-vie» est caractérisée par un changement dans :

- la perception de soi;
- les relations interpersonnelles;
- les attitudes face au travail.

Le stress de l'étape 35-45 ans a un impact déterminant sur :

- la qualité et la quantité de travail réalisé;
- l'acceptation ou le refus de certaines tâches;
- l'acceptation ou le défi de l'autorité;
- la propension à la critique;
- l'harmonie avec les collègues.

Dans l'ensemble de la littérature sur la «mi-vie», les principaux sujets de préoccupation se rapportent à :

- la perception du travail en termes de signification, de satisfaction, de routine, de pression des responsabilités, de sur-spécialisation et de désuétude;

- la perception de soi relativement aux besoins de réalisation, de reconnaissance, d'implication, d'appartenance et de support.

Bien que tous ne soient pas du même avis sur les sujets de préoccupation durant la période de la «mi-vie», on doit reconnaître une place importante au travail et à tout ce qui s'y rapporte à cause de la place qu'occupe cette activité dans la vie quotidienne des gens de notre société.

Afin de faciliter la compréhension des interrelations entre l'individu, son comportement et les performances au travail en fonction des mentions de la littérature sur la «mi-vie», nous pourrions nous référer au tableau 1.

Tel que présenté dans le tableau 1, la performance (6) à un moment donné (x) est la conséquence de perceptions (4) qui, elles, résultent du vécu (2, 3) de la personnalité (1) et d'une certaine connaissance (10, 11) entre ce que les autres voient à mon sujet (7) et ce que j'en pense.

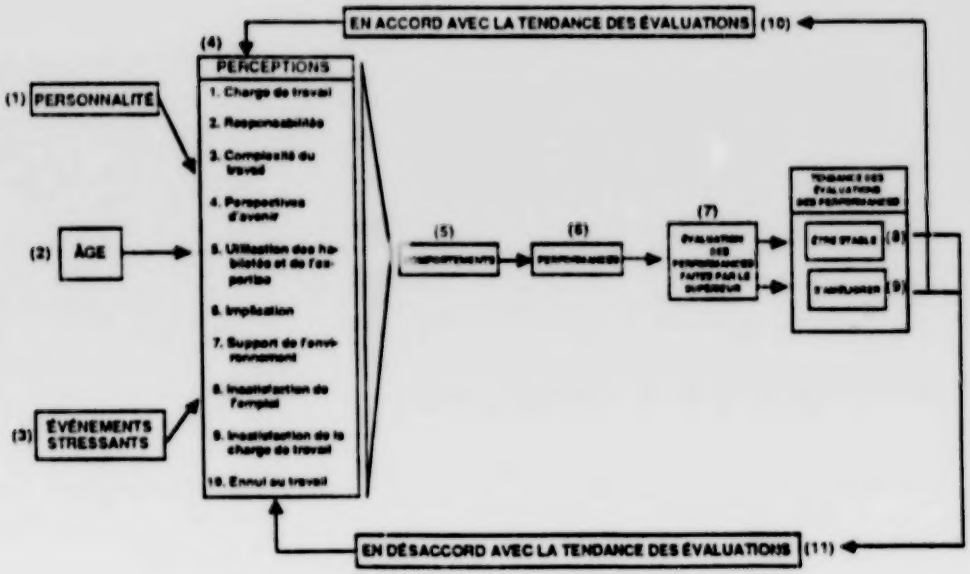
Si la littérature et la recherche sur la crise de la «mi-vie» sont exactes, on devrait alors retrouver des différences significatives de perceptions (4) entre les différents groupes d'âge; par contre, si les opposants à l'existence d'une telle crise ont raison, alors la personnalité ou les événements vécus expliqueraient davantage de différences de perceptions.

S'il faut les croire, l'individu du groupe d'âge des 36 à 45 ans comparé à ses aînés, 46 ans et plus :

- percevrait un moins grand équilibre entre la charge de travail actuelle et celle qu'il aimerait avoir;
- percevrait un moins grand équilibre entre ses responsabilités actuelles et celles qu'il aimerait avoir;
- percevrait un moins grand équilibre entre la complexité de son travail actuel et celui qu'il aimerait avoir;
- se sentirait moins certain face aux perspectives d'avenir;
- se sentirait moins bien utilisé relativement à ses habiletés et à son expertise que ses aînés;
- se sentirait moins impliqué que ses aînés;
- ne recevrait pas autant de support :
  - des supérieurs, collègues et employés,
  - des gens de son entourage dans sa vie professionnelle;
- serait moins satisfait que ses aînés de l'emploi qu'il occupe;
- serait moins satisfait de sa charge de travail;
- s'ennuierait davantage que les plus âgés.

Tableau 1

Schéma des interrelations entre les perceptions et les performances au travail



Les résultats de la recherche

Les résultats présentés ici proviennent d'une recherche empirique. Il fut convenu de limiter le champ d'exploration du «phénomène de la perception du travail durant la période de la mi-vie» au personnel d'encadrement de la Fonction publique du gouvernement du Québec. Ce personnel est dispersé dans l'ensemble du territoire de la province; de plus, aucune distinction ne fut faite quant au niveau d'encadrement d'un individu particulier.

Pour aider à rendre justice à ceux qui ne croient pas que l'âge soit un élément déterminant dans l'explication des perceptions, nous avons segmenté l'échantillon en fonction du profil de la personnalité correspondant à ceux qu'on qualifie de fonceurs, de tenaces, de «challengers», de bourreaux de travail par opposition à ceux qui ne se perçoivent pas comme faisant partie de ce groupe. Ceux qu'on appelle les gens de «type A» sont ceux qui se décrivent de la façon suivante :

- «Je n'aime pas abandonner avant d'avoir la certitude d'avoir échoué.»
- «Quelquefois, j'ai l'impression de travailler trop fort, mais quelque chose en moi m'incite à le faire.»
- «Je me réalise dans les défis; plus il y en a, mieux c'est.»
- «Si je me compare à la majorité des personnes que je connais, je m'implique beaucoup dans mon travail.»

- «C'est comme si j'avais besoin de 30 heures par jour pour compléter le travail que j'ai à faire.»
- D'une manière générale, je prends mon travail plus au sérieux que la majorité des personnes que je connais.»
- J'imagine qu'il y a des gens qui ne s'en font pas avec leur travail, mais je ne suis pas de ces gens-là.»
- «Mes réalisations sont considérées beaucoup plus importantes que celles de la majorité des personnes que je connais.»
- «J'ai souvent été demandé pour être en charge d'un ou de plusieurs groupes.»

Par ailleurs, on pourrait être porté à croire que l'occurrence d'événements stressants qui aient pu se produire au cours d'une courte période puisse avoir, elle aussi, une influence importante sur la perception des individus et des situations. Pour tenir compte de cette variable, nous avons segmenté l'échantillon en deux catégories bien distinctes : ceux qui ont vécu beaucoup d'événements stressants durant les douze derniers mois et ceux qui en ont moins vécu.

Le modèle de recherche comportait les variables suivantes : l'âge, la personnalité, les événements stressants et la performance qui constituent les variables indépendantes, et la perception du travail qui constitue la variable dépendante.

Elles ont été retenues pour vérifier les deux hypothèses suivantes :

1. Les gestionnaires de la Fonction publique du Québec dont l'âge varie entre 36 et 45 ans perçoivent leur travail différemment de leurs aînés.

2. Les différences dans la perception du travail chez les gestionnaires de la Fonction publique du Québec sont explicables par des facteurs autres que l'âge.

Les données utilisées pour vérifier les hypothèses de recherche ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire de recherche auto-administré. Le questionnaire a été distribué aux quelque 2100 membres de l'Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec (A.C.S.G.Q.) par la poste et nous avons reçu 650 questionnaires complétés.

Question no 1

Y a-t-il des écarts significatifs de perception du travail en fonction de l'âge, du profil de la personnalité ou de l'occurrence d'événements stressants?

Réponse

L'âge explique des différences de perceptions au niveau de l'utilisation des habiletés et du support des employés à l'avantage des 46 ans et plus; cependant, ces personnes reçoivent moins de support de leurs enfants que n'en reçoivent les plus jeunes.

Indépendamment de l'âge, le profil de la personnalité explique plus de différences dans les perceptions. Ainsi, les personnes qui s'identifient au profil de personnalité de type A sont plus certaines de leur avenir professionnel, se sentent mieux utilisées, s'impliquent davantage, reçoivent plus de support au travail, tant de la part de leur supérieur, de leurs collègues que de leurs employés. En dehors du travail, elles se sentent plus soutenues par leurs amis, sont moins insatisfaites de leur emploi et s'ennuient moins au travail que ceux qui ne s'identifient pas au profil de personnalité de type A. Par contre, ces derniers ressentent un plus grand équilibre entre la charge de travail actuelle et celle qu'ils désirent.

Quant à l'occurrence d'événements stressants au cours ces douze derniers mois, on ne remarque aucune différence de perceptions entre ceux qui ont vécu beaucoup d'événements stressants et ceux qui ont eu une vie plus calme.

Question no 2

Est-ce que ceux dont la tendance de l'évaluation des performances va en s'améliorant depuis les trois dernières années perçoivent leur travail différemment en fonction de l'âge, du profil de la personnalité ou de l'occurrence d'événements stressants?

Réponse

Les plus jeunes, 36 à 45 ans, ressentent plus d'équilibre que leurs aînés quant aux responsabilités qu'ils ont actuellement par rapport à celles qu'ils aimeraient avoir. Par contre, ils se sentent moins bien soutenus par leurs parents.

Ceux qui s'identifient au profil de personnalité de type A se sentent mieux utilisés et plus impliqués que ceux qui ne s'y identifient pas; ils s'ennuient moins au travail, mais ressentent moins d'équilibre entre la charge de travail qu'ils ont par rapport à celle qu'ils aimeraient avoir.

L'occurrence d'événements stressants au cours des douze derniers mois ne permet pas de voir des différences de perceptions du travail chez ceux dont les performances s'améliorent.

Question no 3

Est-ce que ceux dont la tendance des évaluations des performances est stable depuis les trois dernières années perçoivent différemment leur travail en fonction de l'âge, du profil de la personnalité ou de l'occurrence d'événements stressants?

Réponse

Par rapport aux plus jeunes, 36 à 45 ans, les plus âgés, 46 ans et plus, ressentent un plus grand équilibre entre la charge de travail qu'ils ont actuellement et celle qu'ils aimeraient avoir et se sentent mieux utilisés relativement à leurs habiletés et à leur expertise. Par contre, ils ressentent moins de support de leurs enfants.

Ceux qui s'identifient au profil de personnalité de type A ont une plus grande certitude face à leurs perspectives d'avenir, se sentent mieux utilisés et perçoivent plus de support de leur supérieur, de leurs employés et de leurs amis; ils sont plus satisfaits de leur emploi et s'ennuient moins au travail que ceux qui ne s'y identifient pas. Par contre, ces derniers perçoivent un plus grand équilibre entre leur charge de travail actuelle et celle qu'ils aimeraient avoir.

Quant à ceux qui ont vécu beaucoup d'événements stressants au cours des douze derniers mois, par rapport à ceux qui en ont moins vécu, ils perçoivent un plus grand écart entre leur charge de travail actuelle et celle qu'ils aimeraient avoir.

Question no 4

Est-ce que ceux qui sont en accord avec la tendance des évaluations faites par le supérieur pour les trois dernières années perçoivent leur travail différemment en fonction de l'âge, du profil de la personnalité ou de l'occurrence d'événements stressants?

Réponse

Les aînés, 46 ans et plus, voient un plus grand équilibre entre leur charge de travail actuelle et celle qu'ils aimeraient avoir et se sentent mieux utilisés que les plus jeunes, 36 à 45 ans.

Ceux qui s'identifient au profil de personnalité de type A sont plus certains de leur avenir professionnel, s'impliquent davantage et reçoivent plus de support de leur supérieur, de leurs collègues, de leurs enfants et de leurs amis; ils sont plus satisfaits de leur emploi et s'ennuient moins que ceux qui ne s'y identifient pas. Par contre, ils sont moins satisfaits de leur charge de travail qui ne correspond pas à celle qu'ils aimeraient avoir.

Ceux qui ont vécu beaucoup de stress durant les douze derniers mois perçoivent moins d'équilibre entre leur charge de travail actuelle et celle qu'ils aimeraient avoir.

Question no 5

Est-ce que ceux qui sont en désaccord avec la tendance des évaluations faites par leur supérieur pour les trois dernières années perçoivent différemment leur travail en fonction de l'âge, du profil de la personnalité ou de l'occurrence d'événements stressants?

Réponse

Les plus âgés, 46 ans et plus, ressentent plus de support de leurs employés que ne le ressentent les plus jeunes, 36 à 45 ans.

Ceux qui s'identifient au profil de personnalité de type A se sentent plus soutenus au travail par leur supérieur, les collègues et les employés et sont plus certains de leur avenir professionnel que ceux qui ne s'y identifient pas. Par contre, ces derniers perçoivent un plus grand équilibre entre leur charge de travail actuelle et celle qu'ils aimeraient avoir.

Pour cette catégorisation de répondants en fonction du désaccord avec la tendance des évaluations des performances, on ne perçoit aucune différence entre ceux qui ont vécu beaucoup d'événements stressants et ceux qui en ont moins vécu.

Question no 6

Est-ce que ceux qui vivent la période de la «mi-vie», 36 à 45 ans, sont plus perturbés que leurs aînés, 46 ans et plus?

Réponse

Ceux qui sont en période de «mi-vie» se sentent généralement moins bien utilisés et ressentent moins de support de leurs employés que leurs aînés, mais en même temps, ils se sentent plus soutenus par leurs enfants.

Certains d'entre eux, dont les performances sont stables, qui sont en accord avec la tendance des évaluations faites par leur supérieur et qui ne s'identifient pas avec le profil de personnalité de type A perçoivent un moins grand équilibre que leurs aînés entre leur charge de travail actuelle et celle qu'ils aimeraient avoir.

Ceux qui sont en désaccord avec leur supérieur relativement à la tendance des évaluations de leur performance sont moins certains de leur avenir professionnel et se sentent moins bien soutenus par leurs amis que leurs aînés, 46 ans et plus.

Par contre, les 36 à 45 ans dont les performances s'améliorent et qui s'identifient au profil de personnalité de type A perçoivent plus d'équilibre que leurs aînés, 46 ans et plus, entre leurs responsabilités actuelles et celles désirées.

Quant à ceux de la «mi-vie», 36 à 45 ans, qui s'identifient au profil de personnalité de type A et qui sont en désaccord avec les évaluations faites par leur supérieur, ils sont beaucoup moins certains de leur avenir professionnel que leurs aînés, 46 ans et plus, placés dans des conditions semblables.

Question no 7

Est-ce que ceux qui s'identifient au profil de personnalité de type A sont plus en équilibre dans leur perception du travail que ceux qui ne s'y identifient pas?

Réponse

D'une manière générale, on peut dire que ceux qui s'identifient au profil de personnalité de type A sont plus certains de leur avenir professionnel, se sentent mieux utilisés, s'impliquent plus et se sentent plus soutenus par leur supérieur, leurs collègues, leurs employés ainsi que par leurs amis; ils s'ennuient moins au travail et sont plus satisfaits de leur emploi que les autres qui ne s'y identifient pas.

Cependant, ces gens de type A ressentent un moins grand équilibre entre leur charge de travail actuelle et celle qu'ils aimeraient avoir, d'où une plus grande insatisfaction de leur charge de travail.

Question no 8

Est-ce que l'occurrence de beaucoup d'événements stressants au cours des douze derniers mois a modifié la perception du travail?

Réponse

Très peu de différences significatives dans les perceptions du travail ont été remarquées dans les comparaisons entre ceux qui ont vécu beaucoup d'événements stressants au cours des douze derniers mois et ceux qui en ont moins vécu.

On note néanmoins que les 36 à 45 ans qui ont vécu beaucoup d'événements stressants sont plus marqués que leurs aînés, 46 ans et plus, perçoivent moins d'équilibre entre leur charge de travail actuelle et celle qu'ils désirent, d'où une plus grande insatisfaction de leur charge de travail; de plus, ces mêmes gens ressentent moins de support de leur conjoint et de leurs enfants.

Question no 9

Quelle est l'incidence de la tendance des performances sur diverses dimensions de la perception du travail en fonction de l'âge, du profil de la personnalité et de l'occurrence d'événements stressants?

Réponse

À l'analyse sommaire du tableau 2, section 2 et section 3, on remarque que peu de dimensions de la perception du travail ont des différences significatives lorsqu'on fait un recoupement de ceux dont les évaluations des performances ont tendance à s'améliorer en comparaison avec ceux dont les performances ont tendance à être stables.

Cependant, dans les deux cas, le profil de la personnalité explique plus de différences que ne le font l'âge et l'occurrence d'événements stressants.

Question no 10

Quelle est l'incidence de l'accord ou du désaccord avec les évaluations faites par le supérieur sur diverses dimensions de la perception du travail en fonction de l'âge, du profil de la personnalité et de l'occurrence d'événements stressants?

Réponse

À partir des sections 4 et 5 du tableau 2, on remarque rapidement que chez ceux qui sont en accord avec les évaluations faites par leur supérieur, on retrouve plus de dimensions de l'analyse (11 dimensions sur 16) dans lesquelles il y a des différences significatives de perceptions du travail que chez ceux qui sont en désaccord (6 dimensions sur 16).

On remarque, une fois de plus, que le profil de la personnalité explique plus de différences que ne le font l'âge et l'occurrence d'événements stressants.

Question no 11

Puisque le profil de la personnalité est un élément majeur pour expliquer des différences dans les perceptions du travail, affecte-t-il autant ceux de la «mi-vie», 36 à 45 ans, que les plus âgés?

Réponse

La section 6 du tableau 2 nous dévoile que plus on avance en âge, 46 ans et plus, plus on pourra percevoir de différences dans diverses dimensions reliées au travail et plus ces différences sont à l'avantage de ceux qui s'identifient au profil de personnalité de type A.

On note de plus qu'à l'exception de l'équilibre entre la charge de travail actuelle et celle désirée, ceux qui s'identifient au profil de personnalité de type A sont plus avantagés que les autres qui ne s'y identifient pas.

Au risque de se répéter, mais pour permettre de bien situer le lecteur, ceux qu'on considère comme s'identifiant au profil de personnalité de type A sont ceux qu'on qualifie de fonceurs, de tenaces, de «challengers», de bourreaux de travail, etc., par opposition à ceux qui ne se perçoivent pas comme faisant partie de ce groupe.

Question no 12

Auprès de quelle catégorie de répondants retrouve-t-on les résultats les plus élevés et les plus faibles pour chacune des dimensions analysées?

Réponse

Le tableau 3 précise les résultats extrêmes pour chaque dimension retenue en indiquant, en plus du pourcentage, le nombre de répondants de cette catégorie ainsi qu'à l'occasion le résultat le plus proche de ces extrêmes.

Il est important de noter lesquelles des variables indépendantes de l'étude – l'âge, le profil de la personnalité, l'occurrence d'événements stressants, la tendance des performances et l'accord ou le désaccord avec les évaluations reçues – sont le plus souvent identifiées comme ayant une incidence plus marquée.

On remarque que les pourcentages moyens les plus élevés ainsi que les pourcentages d'insatisfaction et d'ennui les plus faibles se retrouvent chez ceux qui s'identifient au profil de personnalité de type A (13 dimensions sur 16) et particulièrement chez ceux du groupe d'âge des 46 ans et plus (8 dimensions sur 16), dont les évaluations faites par le supérieur pour les trois dernières années ont tendance à s'améliorer (7 dimensions sur 16).

Par contre, les pourcentages moyens les moins élevés ainsi que les pourcentages d'insatisfaction et d'ennui les plus grands se rencontrent chez ceux qui ne s'identifient pas au profil de personnalité de type A (9 dimensions sur 16), ceux qui appartiennent au groupe d'âge des 36 à 45 ans (8 dimensions sur 16) et ceux qui sont en désaccord avec la tendance des évaluations de leurs perforr.ances faites par leur supérieur pour les trois dernières années (6 dimensions sur 16).

En bref, plus on vieillit, plus on aura d'avantages en se rapprochant du profil de personnalité de type A.

TABLEAU 2

COMPARAISON DES DIMENSIONS DE L'ANALYSE AFFECTÉES PAR DES DIFFÉRENCES SIGNIFICATIVES

Hypothèse	RECOUPEMENT SELON	CATÉGORIES		Nombre de répondants par catégorie		Charge de travail Actuelle VS Désirée % moyen d'équilibre	Responsabilité Actuelle VS Désirée % moyen d'équilibre	Complexité du travail Actuelle VS Désirée % moyen d'équilibre	Perspectives d'avenir % de certitude	Valeurs et expertise % d'attitude	Implication % moyen	Support: Supérieur % moyen	Support: Collègues % moyen	Support: Employés % moyen	Support: Conjoint % moyen	Support: Parents % moyen	Support: Enfants % moyen	Support: Amis % moyen	Analysation: Emploi % moyen	Analysation: Charge de travail % moyen	Exécution % moyen
Section 1 Tous les répondants																					
1	âge	36-45	46 +	236	261					p = 004 64% - 68%				p = 012 56% - 64%			p = 035 83% - 78%				
2a	personnalité	type A	autre	315	214	p = 000 72% - 77%			p = 001 56% - 68%	p = 002 66% - 67%	p = 004 71% - 68%	p = 002 [illegible]	p = 002 [illegible]	p = 011 53% - 58%				p = 015 72% - 65%	p = 001 [illegible]		p = 000 [illegible]
2b	stress	299 -	300 +	271	58																
Section 2 Les répondants dont les performances des trois dernières années ont tendance à s'améliorer																					
1	âge	36-45	46 +	70	56		p = 053 66% - 81%									p = 021 75% - 82%					
2a	personnalité	type A	autre	84	48	p = 044 72% - 74%				p = 000 72% - 61%	p = 019 77% - 68%										p = 008 12% - 18%
2b	stress	299 -	300 +	119	13																
Section 3 Les répondants dont les performances des trois dernières années ont tendance à être stables																					
1	âge	36-45	46 +	144	169	p = 007 72% - 75%				p = 003 67% - 68%							p = 011 83% - 72%				
2a	personnalité	type A	autre	180	136	p = 000 72% - 78%			p = 005 57% - 58%	p = 001 58% - 61%		p = 018 50% - 53%	p = 002 52% - 53%					p = 045 72% - 64%	p = 004 [illegible]		p = 000 [illegible]
2b	stress	299 -	300 +	297	35	p = 000 75% - 70%															
Section 4 Les répondants en accord avec la tendance des évaluations de leurs performances																					
1	âge	36-45	46 +	191	173	p = 038 73% - 76%				p = 000 64% - 68%											
2a	personnalité	type A	autre	237	149	p = 000 73% - 78%			p = 020 56% - 51%	p = 000 70% - 61%	p = 006 72% - 67%	p = 002 65% - 59%	p = 044 60% - 56%				p = 001 64% - 78%	p = 020 72% - 65%	p = 012 27% - 35%		p = 000 13% - 22%
2b	stress	299 -	300 +	149	37	p = 011 75% - 70%															
Section 5 Les répondants en désaccord avec la tendance des évaluations de leurs performances																					
1	âge	36-45	46 +	48	88									p = 017 54% - 64%							
2a	personnalité	type A	autre	78	65	p = 016 70% - 76%			p = 028 57% - 64%	p = 002 72% - 64%		p = 002 48% - 39%	p = 020 58% - 50%	p = 002 54% - 54%							
2b	stress	299 -	300 +	122	21																
Section 6 Tous les répondants en fonction de l'âge et du profil de la personnalité																					
36 - 45 ans		type A	autre	46	60	p = 006 71% - 76%				p = 001 66% - 58%			p = 033 56% - 57%						p = 043 31% - 39%		p = 001 16% - 24%
46 ans et plus		type A	autre	148	113	p = 001 73% - 78%			p = 004 58% - 58%	p = 015 70% - 65%	p = 015 72% - 65%	p = 003 61% - 51%	p = 012 62% - 55%	p = 004 68% - 59%				p = 024 73% - 64%	p = 016 30% - 39%		p = 002 15% - 22%

TABLEAU 3

SOMMAIRE DES RÉSULTATS LES PLUS ET LES MOINS HARMONIQUES POUR CHAQUE DIMENSION DE L'ANALYSE EN IDENTIFIANT LES CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS

DIMENSIONS DE L'ANALYSE	Plus d'harmonie												Moins d'harmonie											
	%												%											
Charge de travail Pourcentage moyen d'équilibre selon les répondants, entre la charge de travail actuelle et celle à laquelle ils aspirent	80	X			X				X				68	X				X						
Responsabilités Pourcentage moyen d'équilibre selon les répondants, entre les responsabilités actuelles et celles auxquelles ils aspirent	86	X						X					70		X		X							
Complexité du travail Pourcentage moyen d'équilibre selon les répondants, entre les tâches actuelles et celles auxquelles ils aspirent	90	X			X			X					82				X							X
Perspectives d'avenir Pourcentage moyen de certitude face à l'avenir selon les répondants	60	X			X				X				43	b	X	b	X							X b
Habiletés et expertise Pourcentage moyen d'utilisation des habiletés et de l'expertise selon les répondants	73	X			X			X					58		X	X							X	
Implication Pourcentage moyen de contribution selon les répondants	77	X						X					65		X		X							
Support du supérieur Pourcentage moyen de support selon les répondants	67	X								X			39		X									X
Support des collègues Pourcentage moyen de support selon les répondants	63	X			X							X	50		X									X
Support des employés Pourcentage moyen de support selon les répondants	69	X			X							X	54		X	c								X c
Support du conjoint Pourcentage moyen de support selon les répondants	83			X		X			X				69			X		X			X			
Support des parents Pourcentage moyen de support selon les répondants	98	X			X			X					73	X		X			X					
Support des enfants Pourcentage moyen de support selon les répondants	93		X	X								X	67			X		X						
Support des amis Pourcentage moyen de support selon les répondants	81	X			X			X					59	X		X								X
Insatisfaction quant à l'emploi Pourcentage moyen d'insatisfaction quant à l'emploi selon les répondants	27	X								X			43		X	X					X			
Insatisfaction quant à la charge de travail Pourcentage moyen d'insatisfaction quant à la charge de travail selon les répondants	25		X							X			38			X		X						
Ennui Pourcentage moyen d'ennui au travail selon les répondants	12	X a				a		X					26		X	X					X			

Conclusion

Le tableau 4 récapitulatif de la confirmation des hypothèses, présenté en page suivante, montre que l'argumentation soutenant l'existence d'une crise au mitan de la vie, qui entraînerait des différences dans la perception du travail explicables par l'âge uniquement, ne se confirme pas chez les gestionnaires de la Fonction publique du Québec, à une exception près : à cette époque de la vie, l'individu se sent moins bien utilisé dans ses habiletés et ses expertises que ses aînés.

Notre deuxième hypothèse semble plus appropriée pour expliquer des différences dans la perception du travail, donnant ainsi raison aux opposants de l'existence d'une crise au mitan de la vie qui soit responsable des modifications dans les perceptions.

Il est à noter que le profil de la personnalité, plus que toute autre variable, influence la perception du travail. En effet, en excluant le support fourni par le conjoint, toutes les autres hypothèses, soit 9 des 10 éléments, se trouvent confirmées par cette constituante de la deuxième hypothèse.

L'occurrence d'événements stressants au cours des douze derniers mois n'influence pas la perception des responsabilités, celle des perspectives d'avenir ni celle du support de l'environnement en dehors du travail fourni par le conjoint et les parents; en fait, 7 des 10 éléments sont pleinement confirmés par cette autre constituante de la deuxième hypothèse.

La tendance de l'évaluation des performances au travail faite par le supérieur explique à elle seule des différences de perceptions dans 7 des 10 éléments; seuls les aspects de la complexité du travail, des perspectives d'avenir et du support de l'environnement au travail fourni par les employés ne sont pas confirmés.

L'accord avec la tendance des évaluations des performances faites par le supérieur est la variable de la deuxième hypothèse qui explique le moins de différences dans la perception du travail. Seulement 6 des 10 éléments que nous avons analysés présentent des différences significatives; il nous a été impossible de confirmer des différences pour ce qui est de la responsabilité, de la complexité du travail, de l'insatisfaction quant au travail et du support de l'environnement en dehors du travail que fournissent le conjoint, les parents et les enfants.

Il est cependant essentiel de faire remarquer au lecteur qu'en associant les répondants par groupes d'âge selon le profil de la personnalité, chaque personne aurait avantage à s'identifier au type A décrit par Sales.

Comme nous l'avons déjà noté, les résultats de cette recherche révèlent que plus une personne avance en âge, à partir de 46 ans, plus on verra de différences dans la perception du travail, et plus ces différences seront à l'avantage de ceux qui s'identifient au profil de personnalité de type A, c'est-à-dire les fonceurs, les tenaces, les «challengers», les bourreaux de travail.

TABLEAU 4

TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA CONFIRMATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

ASPECTS DE LA PERCEPTION DU TRAVAIL	HYPOTHÈSE 1	HYPOTHÈSE 2			
		Différences de perceptions expliquées par:			
	Différences de perceptions expliquées par l'âge	Le profil de personnalité	L'occurrence d'événements stressants	La tendance de l'évaluation des performances	L'accord avec la tendance des évaluations
CHARGE DE TRAVAIL	Pas confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée
RESPONSABILITÉS	Pas confirmée	Confirmée	**PAS CONFIRMÉE**	Confirmée	**PAS CONFIRMÉE**
COMPLEXITÉ DU TRAVAIL	Pas confirmée	Confirmée	Confirmée	**PAS CONFIRMÉE**	**PAS CONFIRMÉE**
PERSPECTIVES D'AVENIR	Pas confirmée	Confirmée	**PAS CONFIRMÉE**	**PAS CONFIRMÉE**	Confirmée
UTILISATION DES HABILETÉS ET DE L'EXPERTISE	**CONFIRMÉE**	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée
IMPLICATION	Pas confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée
SUPPORT DE L'ENVIRONNEMENT AU TRAVAIL					
- Supérieur	Pas confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée
- Collègues	Pas confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée
- Employés	Pas confirmée	Confirmée	Confirmée	**PAS CONFIRMÉE**	Confirmée
EN DEHORS DU TRAVAIL					
- Conjoint	Pas confirmée	**PAS CONFIRMÉE**	**PAS CONFIRMÉE**	**PAS CONFIRMÉE**	**PAS CONFIRMÉE**
- Parents	Pas confirmée	Confirmée	**PAS CONFIRMÉE**	Confirmée	**PAS CONFIRMÉE**
- Enfants	Pas confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée	**PAS CONFIRMÉE**
- Amis	Pas confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée
INSATISFACTION QUANT À L'EMPLOI	Pas confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée
INSATISFACTION QUANT À LA CHARGE DE TRAVAIL	Pas confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée	**PAS CONFIRMÉE**
ENNUI AU TRAVAIL	Pas confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée
PROPORTION DE L'HYPOTHÈSE CONFIRMÉE	1/10	9/10	7/10	7/10	6/10

LE MITAN DE LA VIE ET L'ORIENTATION DE CARRIÈRE : UN CAS PARTICULIER, CELUI DES CÉGEPS

Roger Demeule
Directeur général
Cégep de Chicoutimi

Dans le passé, les chercheurs et les praticiens oeuvrant dans le domaine du développement de carrière ont eu tendance à mettre l'accent presque exclusivement sur la vie au travail, négligeant en partie ou totalement les autres aspects de la vie humaine. Au cours des dernières années, il est devenu de plus en plus fréquent de considérer la carrière à travers l'ensemble de la vie d'un individu. Autrement dit, on reconnaît de plus en plus volontiers que des facteurs comme le travail, la famille et le développement personnel ne sont évidemment pas indépendants les uns des autres.

Jusqu'à tout récemment parmi ceux qui ont voulu tenir compte de cette approche, la plupart se sont surtout intéressés aux jeunes adultes. Il paraît maintenant impérieux d'en savoir plus sur la façon dont le développement de l'adulte et le développement de carrière s'influencent mutuellement, en particulier au mitan de la vie.

Ceci est d'autant plus justifié que les travailleurs âgés de 35 à 55 ans qui composaient environ le tiers de la force de travail en 1980 pourraient représenter presque la moitié de cette même force de travail au tournant du siècle, c'est-à-dire dans moins d'une décade. Au Québec, à titre d'exemple, la moyenne d'âge de nos professeurs à l'université se situe autour de 47 ans, au collégial 46 ans et au primaire et secondaire 44 ans.

La présente réflexion s'inspire d'une étude qui a été menée auprès du personnel cadre des cégeps. Cette étude s'est intéressée à deux champs de connaissance relativement récents et en pleine expansion : le développement de l'adulte au mitan de la vie et le développement de carrière ou plus spécifiquement l'orientation de carrière.

Le mitan de la vie, l'âge moyen, la maturité représente cette partie du cycle de vie qui, suivant les auteurs, va de 35 à 55 ans plus ou moins. L'orientation de carrière réfère aux valeurs, motivations et habiletés qui affectent les décisions qu'un individu est appelé à prendre au cours de sa vie de travailleur.

Le développement de l'adulte

On peut se demander ce qui explique que l'on se soit intéressé si tardivement à l'étude du développement de l'adulte. Comment expliquer que nos connaissances sur le développement de l'adulte soient si modestes comparées aux connaissances accumulées en ce qui concerne le processus de développement de l'enfant et de l'adolescent?

Un certain nombre de raisons sont habituellement invoquées pour expliquer la situation. Par exemple, la fréquentation obligatoire des établissements scolaires à un âge toujours plus avancé et le nombre élevé de jeunes auraient tout naturellement amené les éducateurs et les psychologues à s'intéresser aux phénomènes explicatifs des comportements des jeunes. L'impact des théories de Freud et les recherches médicales qui ont permis de diminuer le taux de mortalité chez les jeunes ont créé un momentum favorable à d'autres recherches. Certains pensent qu'il faut jeter un coup d'oeil du côté des chercheurs eux-mêmes pour comprendre les résistances à l'étude de la psychologie de l'adulte. Ces chercheurs étant le plus souvent au mitan de leur vie avaient la difficile tâche de se confronter eux-mêmes, ce qui explique peut-être qu'il a fallu un certain temps avant que ces résistances soient surmontées.

Si des raisons économiques et sociales expliquent en bonne partie le retard qu'on a pris à étudier le développement de l'adulte, il se pourrait bien que ce soit pour ces mêmes motifs qu'on s'y intéresse de plus en plus dans l'avenir.

Si nos sociétés ont connu la «montée» des jeunes pendant un bon nombre d'années, il se pourrait bien que l'on assiste à la «montée» des gens d'âge mûr. C'est connu, l'amélioration de l'espérance de vie couplée à la baisse du taux de natalité dans les pays industrialisés est en train

de transformer les structures de ces sociétés. Les gens ne vivent pas seulement plus vieux, ils sont d'une façon générale en meilleure santé, plus éduqués, plus riches et plus actifs politiquement. Il n'est donc pas étonnant que les gens d'affaires, les politiciens et les scientifiques s'intéressent de plus en plus à ce segment de la population.

Même si on s'intéresse en priorité à la carrière, on obtiendra une meilleure compréhension si on utilise une perspective développementale de l'adulte. Plusieurs caractéristiques psychologiques distinguent les gens du mitan. Nous retiendrons ici quelques-unes de ces caractéristiques parmi les principales.

Il faut dire au préalable qu'il n'existe pas, du moins on ne l'a pas encore découvert, de marqueur biologique qui coïnciderait avec les changements psychologiques observés, comme c'est le cas par exemple avec la puberté qui marque le passage de l'enfance à l'adolescence.

Il semble bien que la prise de conscience de notre propre mortalité, du fait que le temps nous soit compté, agit comme phénomène déclencheur des changements psychologiques au mitan. La jeunesse ne pense pas à la mort. Elle est idéaliste et le plus souvent impatiente. L'illusion de l'éternité cède la place, au mitan, à la certitude de la mort. Celle-ci est vécue comme une expérience personnelle. Elle se profile à l'horizon. L'attitude envers la mort se modifiant, il est normal que la conception de la vie change aussi.

Le jeune adulte est davantage orienté vers le monde extérieur et a tendance à mesurer la dimension temporelle en temps écoulé depuis sa naissance, alors qu'au mitan, l'intériorité va croissante et l'individu mesure la dimension temporelle en temps qui reste à vivre.

Il y a chez l'homme une dimension féminine et chez la femme une dimension masculine qui ressurgissent à cette période de la vie. Dit en d'autres mots, l'homme deviendrait plus présent à sa dimension affective et la femme plus présente à la dimension masculine de son être.

Le concept de «générativité» ou ce besoin de se mettre au service de la génération montante devient central. Ainsi, l'individu qui se rend disponible pour la génération montante aura plus de chances de vivre de façon satisfaisante et enrichissante cette période. Il ne faut pas comprendre la «générativité» au sens strict de procréer et de prendre soin de sa progéniture, ce concept comprend aussi la productivité et la créativité de nouveaux produits et de nouvelles idées. On pourrait penser que ceux qui oeuvrent dans le monde de l'éducation sont favorisés et ont donc plus de chances de satisfaire ce besoin. Voilà une hypothèse intéressante qui mériterait d'être testée.

Enfin, au mitan, les individus traverseraient souvent des périodes de crise. Si les auteurs s'entendent généralement pour parler de crise, on n'y attache pas la même signification. Beaucoup pensent que la crise évoque des luttes tumultueuses où les principaux aspects de la vie sont remis en question. D'autres voient la crise comme une transition qui a rarement une signification dramatique. En somme, le tournant du milieu de la vie serait aussi important que celui de l'adolescence.

L'orientation de carrière

Par ailleurs, il paraît de plus en plus évident que les valeurs au travail et la motivation sont différentes de ce qu'elles étaient il y a une génération. Si, au cours des 200 dernières années, la mobilité verticale ascendante (la volonté de grimper à tout prix les échelons hiérarchiques) a été un but désirable et réalisable, les choses changent aujourd'hui : «Up is not the only way» est le titre d'un ouvrage récent et l'illustration des modifications que l'on perçoit dans le comportement des travailleurs. La cohorte du «baby-boom», par exemple, est imposante par son nombre mais ce qui est encore plus important c'est la nature de ce nouvel ensemble de valeurs et de

comportements que ces personnes partagent et qui affectent les cultures organisationnelles. Les valeurs comme l'autonomie, l'entrepreneurship, l'équilibre entre le travail et la famille sont des priorités pour ce groupe.

Ceci nous amène à introduire le concept d'orientation de carrière... En gros l'orientation de carrière correspond à la signification que l'individu accorde à son travail. Encore une fois, l'orientation de carrière réfère aux valeurs, motivations, et habiletés qui affectent les décisions qu'un individu est appelé à prendre au cours de sa vie de travailleur. On considère qu'après un certain nombre d'années sur le marché du travail, environ cinq ans, il se dégage une certaine direction ou orientation dans la vie des individus.

Plusieurs auteurs ont proposé des classifications ou modèles d'orientation de carrière. Il peut être utile de jeter un bref coup d'oeil du côté du modèle de Maccoby dont le livre *The Gamesman* est devenu un best-seller aux États-Unis. Au cours des années 70, Maccoby a entrepris l'étude des caractères sociaux des cadres oeuvrant pour des entreprises de pointe dans le domaine de l'électronique aux États-Unis.

Considérant l'investissement général de l'individu dans son travail, ses valeurs et la conscience de sa propre identité, Maccoby a cerné quatre principaux types psychologiques : l'artisan, le carnassier, l'homme d'appareil et le joueur.

L'artisan est un perfectionniste qui aime faire les choses à sa manière. L'éthique et le souci de la qualité priment chez lui. Au travail, il a du plaisir à construire et il juge ses collègues ou supérieurs selon qu'ils l'aident ou l'entravent dans sa tâche.

Le carnassier recherche le pouvoir. Pour lui, la vie et le travail sont une jungle où il faut manger ou être mangé. La compétition le galvanise ou le brise.

L'homme d'appareil est particulièrement dévoué et loyal envers son organisation. Il a un grand besoin de sécurité.

Le joueur est d'abord stimulé par le défi et la compétition. Il est individualiste et a le goût du risque. Gagner n'est pas tout ce qui compte, c'est la seule chose qui compte. Capable de motiver les autres, il est dynamique et habile dans la prise de décision.

Pour le gestionnaire, la principale contribution de Maccoby aura été de montrer qu'il existe différents types de travailleurs et qu'en conséquence on doit les gérer différemment. Formulé autrement on pourrait se demander : n'est-il pas absurde de rechercher un système d'organisation uniforme pour tous les employés d'une entreprise, alors que les caractères, les motivations, les talents des gens sont différents?

Le modèle retenu pour les fins de l'étude auprès des cadres des cégeps emprunte une classification différente. Cette classification proposée par Derr comporte cinq orientations de carrière : la recherche de l'avancement, la recherche de la sécurité, la recherche de l'autonomie, la recherche du défi et la recherche de l'équilibre. Cette approche a été retenue parce que plus récente et mieux adaptée au milieu collégial québécois.

La recherche de l'avancement : l'individu de ce type est orienté vers les promotions et l'avancement. Il vise l'influence, le prestige et les avantages financiers. C'est la définition traditionnelle de la réussite. On le retrouve souvent dans les grandes organisations, institutions et sociétés.

La recherche de la sécurité : ce type d'orientation de carrière se caractérise par la recherche de la sécurité, l'ordre et l'appartenance à une organisation. Ces employés sont loyaux, dévoués

et gros travailleurs; en retour, ils attendent la stabilité d'emploi, les bénéfices, l'appréciation et la reconnaissance de leurs employeurs.

La recherche de l'autonomie : l'individu ici est orienté vers l'autonomie, l'indépendance et sa propre façon de faire les choses. Le progrès est conçu en termes de gains, de liberté, d'espace vital, de supervision moins serrée. Il est disposé à travailler très fort pour obtenir plus d'autonomie personnelle, être responsable des résultats et se soustraire à la bureaucratie. Le travail doit être intéressant et excitant, mais ce qu'il n'est pas prêt à sacrifier, c'est sa liberté personnelle.

La recherche du défi : l'individu qui possède cette orientation de carrière a besoin d'être stimulé et de relever des défis. Il se passionne pour le contenu de son travail. Il est mobile, le plus souvent les changements seront latéraux mais toujours dans le sens de l'action, de la créativité et de l'aventure. La recherche de l'autonomie est également importante pour ce type d'orientation mais ce qui compte le plus au fond, c'est un travail excitant.

La recherche de l'équilibre : cette orientation est caractérisée par la recherche d'un partage équilibré entre la carrière, la famille et le développement personnel. La quête de l'équilibre est certainement une préoccupation pour la plupart des individus mais cette orientation est très marquée chez quelques-uns seulement. Lorsque forcé par les circonstances de faire des choix qui l'éloignent de ses priorités, l'individu de ce type fera preuve de beaucoup de souplesse pour ne pas se laisser détourner de son orientation fondamentale.

Il faut bien comprendre qu'il n'existe pas d'orientation de carrière qui soit préférable en soi, puisque toutes ces orientations peuvent mener au succès et que le succès est fondé sur des valeurs personnelles. Chacun cherchant à réaliser ce qui a le plus de valeurs pour lui, il n'y a donc pas d'étalon pour mesurer le succès sinon les valeurs personnelles.

De la même façon, il n'y a évidemment pas de type «pur». Le plus souvent, on observera deux tendances, l'une dominant l'autre. Certaines orientations vont plutôt bien ensemble : la recherche du défi et la recherche de l'autonomie, par exemple – on verra plus rarement se côtoyer chez un même individu la recherche de la sécurité et la recherche du défi.

En fin de compte, ce qui détermine l'orientation principale, c'est ce qu'on n'est pas prêt à sacrifier lorsque forcé de choisir. Dans quelques cas, il peut même s'avérer impossible d'identifier une orientation vraiment dominante, plusieurs orientations pouvant coexister chez la même personne.

On conviendra aisément qu'il peut être très utile pour un gestionnaire de tenir compte de l'orientation de carrière des individus qu'il a à gérer. Toutes les théories sur la motivation et le rendement ne sont-elles pas basées sur les besoins des individus?

Ainsi, on ne devrait pas gérer les gens qui ont des orientations différentes de la même façon. On comprendra par exemple que l'individu orienté vers l'avancement aura besoin qu'on lui montre l'escalier et qu'on lui fournisse l'occasion d'accéder à des promotions. Il saura s'occuper du reste seul...

Par ailleurs, l'individu orienté vers l'autonomie souhaitera des objectifs clairs, des échéances précises, mais il s'accommodera mal d'une supervision étroite. D'autre part, l'individu orienté vers la recherche de l'équilibre pourra étonner son entourage en refusant une promotion intéressante pour laquelle il est particulièrement bien préparé, tout simplement parce qu'il n'est pas prêt à sacrifier ses soirées.

Certains résultats de l'enquête

Jusqu'à maintenant, les cégeps ont fait l'objet de peu d'études en ce qui concerne les motivations qui animent leurs personnels. En particulier, nous ne connaissons aucune recherche qui porterait spécifiquement sur les cadres des cégeps.

Pourtant, ces personnes représentent un personnel important en nombre si l'on pense à l'ensemble du réseau collégial. De plus, les cadres étant notamment responsables de la gestion des ressources humaines, il peut être particulièrement intéressant de mieux connaître les valeurs et les motivations de ces gens-là.

Voici quelques données tirées de l'enquête effectuée auprès des cadres, assorties de commentaires :

- 45 p. cent des cadres ont répondu au questionnaire, ce qui est excellent;
- 88 p. cent du personnel cadre se situe dans la tranche d'âge qui constitue le mitan de la vie;
- 40 p. cent ont une orientation de carrière visant la recherche de l'équilibre;
- 18 p. cent sont orientés vers la sécurité;
- 9 p. cent sont orientés vers la recherche du défi;
- 9 p. cent ont une orientation de carrière visant la recherche de l'autonomie;
- 5 p. cent sont orientés vers les promotions et l'avancement.

Que seulement 5 p. cent des cadres soient orientés vers l'avancement, voilà une première surprise de taille. Ce faible taux peut cependant s'expliquer de la façon suivante. Compte tenu du peu de mobilité du personnel de cadre, ce secteur exercerait peu d'attrait chez les personnes vraiment désireuses d'accéder à des promotions. De plus, on peut penser que ceux qui peuvent être attirés, réalisent assez tôt que peu d'options leur sont offertes et quittent le réseau.

Que 18 p. cent des cadres dans le secteur de l'éducation soient orientés vers la sécurité constitue aussi une surprise. Dans des études comparables effectuées aux États-Unis, les taux observés sont de l'ordre de 35 p. cent. Cependant, les mesures relatives à la sécurité d'emploi étant supérieures au Québec à beaucoup d'États américains, on peut penser que ce besoin, même s'il existe, est relativement satisfait.

Que 40 p. cent des gens soient orientés vers un partage équilibré entre le travail, la famille et le développement personnel, c'est considérable. Ces données viennent toutefois confirmer d'autres études effectuées auprès des membres de la cohorte du «baby-boom» qui ont mis en relief les nouvelles valeurs que ce groupe véhicule.

En somme, le milieu des cadres des cégeps serait surtout favorable aux personnes orientées vers l'équilibre entre le travail et la vie personnelle et la sécurité. Il serait intéressant de connaître l'effet produit sur les autres personnels et les clientèles étudiantes par ces valeurs et motivations que véhiculent les cadres des cégeps.

Voici quelques autres données brutes additionnelles qui s'avèrent significatives :

- 89 p. cent des cadres interrogés entendent poursuivre leur carrière comme cadres de collège. Ça ne vous surprendra pas d'apprendre que ceux qui veulent le moins quitter leurs postes de cadres appartiennent au groupe orienté vers la sécurité, alors que ceux qui pensent le plus quitter leurs postes sont ceux orientés vers l'avancement, les promotions.

- 66 p. cent envisagent poursuivre leur carrière à des échelons supérieurs, si l'occasion leur est offerte. Ici aussi, pas de surprise, les individus orientés vers l'avancement répondent massivement oui à la question alors que le groupe le moins intéressé est celui orienté vers la sécurité.

- 58 p. cent des cadres accepteraient un mouvement latéral. C'est très intéressant et révélateur. Les individus orientés vers l'avancement et vers les défis sont les plus favorables. Il est intéressant de noter ici que le nombre d'années d'expérience dans une même fonction s'est avéré être une variable très significative. Il s'agit d'un facteur important à ne pas négliger surtout si on tient compte du peu de mobilité des cadres des cégeps.

- À la question de savoir s'ils avaient déjà envisagé de quitter le système scolaire, la très grande majorité, 88 p. cent et 87 p. cent respectivement des personnes orientées vers l'avancement et les défis ont répondu affirmativement.

De là à dire que l'absence de mobilité et de défis chez le personnel cadre des collèges est en train d'achever de démobiliser et de vider le réseau d'une partie de ses éléments les plus dynamiques, il n'y a qu'un pas.

Conclusion

Les collèges doivent sérieusement se poser la question suivante : comment gérer des organisations dont le personnel vieillit et qui ne recrutent pratiquement plus?

Il est devenu évident maintenant que les individus dans les organisations ont des attentes différentes de leur travail et que les orientations des gens à mi-carrière prennent une variété de formes. Nous devons, entre autres choses, cesser de chercher des systèmes de ressources humaines qui visent l'uniformité et mettre au point des politiques de personnel souples qui tiennent compte des nouvelles réalités.

DES MODÈLES DE MOBILITÉ DE CARRIÈRE AU MITAN : BOUGER OU NE PAS BOUGER?

Gaétan Boisvert
Conseiller
École nationale d'admnistration publique

Pour parodier un certain auteur, «Bouger ou ne pas bouger, that is the question»...

C'est toujours un peu embêtant de parler d'une maison, de son modèle, ou encore d'un condominium, sans regarder sur quel site ces habitations se trouvent. Une maison peut être la plus originale possible, répondre au plus beau plan d'architecte, c'est placée dans son contexte qu'elle prendra toute sa valeur, tout son sens... C'est la même chose pour la **mobilité**; il m'est difficile d'en parler, sans la situer dans un ensemble plus large qu'est le **développement de carrière**.

À preuve, si je dis que la mobilité dans son sens pur, c'est «ce qui bouge», «ce qui se déplace», «ce qui est en mouvement», et je m'inspire ici du pluridictionnaire Larousse, qui dit aussi, «qui change sans cesse, qui manifeste une grande instabilité», j'en fais un synonyme de «changeant», «inconstant», «instable». Ne nous demandons pas comment il se fait qu'il y a peu de mobilité dans nos organisations, ou que, lorsqu'il y en a, c'est quelquefois vu négativement... être mobile c'est être instable...

Heureusement, avec tout le respect que j'ai pour Larousse, je n'avais pas que le dictionnaire pour nous aider dans notre réflexion... La mobilité dans l'emploi, c'est le passage d'une fonction à une autre, d'un poste à un autre, d'un emploi à un autre. Déjà on situe ici la mobilité dans l'emploi... Mais encore là on ne peut en parler vraiment sans en donner un contexte organisationnel plus précis, comme pour la maison d'ailleurs, la situer sur son site pour saisir toute sa réalité.

Ne vous inquiétez pas je ne fuirai pas mes responsabilités de vous parler de modèles de mobilité, mais je commencerai d'abord par vous situer dans le contexte de la carrière.

Le développement de carrière représente le champ d'activités relié à tout ce qui touche la carrière. Le développement de carrière consiste, pour l'organisation, à tenter de préciser ses besoins d'emplois, à encourager l'employé à se définir par rapport à ces besoins, puis à cerner, en accord avec chaque intéressé, son avenir prévisible dans l'organisation. On retrouve souvent dans le vocabulaire, trois expressions : **le développement de carrière, la gestion des carrières et la planification de carrière**. Je viens de vous définir brièvement ce qu'est le développement de carrière. Voyons maintenant les deux autres expressions.

La gestion des carrières représente plutôt les préoccupations qu'ont les **organisations** à soutenir et orienter les cheminements de carrière de leurs employés.

La planification de carrière est plutôt la responsabilité de **l'individu**. La personne qui prend les moyens pour bouger sur le plan de la carrière va se situer dans le domaine de la planification de carrière.

Pour nous assurer de bien saisir le contexte du développement de carrière, voyons comment, dans les préoccupations de **gestion des ressources humaines des organisations**, tout cela se situe. La gestion des ressources humaines comprend d'une part la planification des ressources humaines qui, elle, sous-entend l'évaluation des besoins internes de postes et l'inventaire des ressources internes disponibles et, tout cela conduisant à la prévision des besoins en personnels (quantité, habiletés, connaissances). D'autre part, la gestion des ressources humaines comprend le développement de carrière, tel que nous venons de le définir, avec ses préoccupations de planification individuelle et de gestion de la part de l'organisation, opérations qui nous conduisent, lorsqu'elles sont faites en parallèle, à un écart dans les actions vis-à-vis le personnel (surplus ou manque).

Assez pour le contexte, on peut maintenant mieux percevoir le site sur lequel sera érigée notre maison... Il nous apparaît toutefois de plus en plus clair, suite à la réflexion que nous venons de

faire, que la mobilité est d'abord un moyen qui va nous aider à mieux soutenir la planification de carrière de nos employés et qui va aider l'organisation à offrir des solutions de rechange à ses personnels. Parler de mobilité c'est donc parler de développement de l'organisation, de développement de carrière et de philosophie de gestion; c'est surtout tenir compte de LA PERSONNE et de son cheminement.

Tel que déjà mentionné, nous ne pouvons traiter de mobilité de personnel comme une fin en soi mais plutôt comme un moyen mis à la disposition des organisations pour faire évoluer et l'entreprise et la ressource humaine. Donc nous ne pouvons parler de mouvements de personnels sans réfléchir au développement de l'adulte, et aux étapes de la carrière qui ont été traitées par plusieurs auteurs, dont un excellent résumé fait par Schein, 1978. Voici comment Roland Foucher, de l'UQAM, fait sortir les aspects importants de ces deux éléments que sont le développement de l'adulte et les étapes de carrière. 1- Les développements au niveau affectif et professionnel s'influencent mutuellement et s'effectuent par étapes, lesquelles demandent de solutionner des problèmes particuliers qui risquent de bloquer la croissance ultérieure s'ils restent sans solution adéquate; 2. Chacune des étapes de la carrière implique la réalisation de diverses tâches pour que l'individu puisse se développer de façon adéquate; 3. L'organisation peut faciliter la croissance de l'individu par des activités de support et des affectations prenant en considération les besoins inhérents à chacune de ces étapes. Mentionnons enfin que le développement de la carrière se distribue, selon Hall (1976), par rapport à quatre dimensions : la maîtrise des tâches, qui se divise en aspects à court terme (acquisition des habiletés et connaissances requises pour un rendement adéquat) et à long terme (adaptabilité acquise à la suite, par exemple, de changements de secteurs d'activités); la croissance personnelle, qui prend la forme de consolidation ou de changements d'attitudes de façon à ce que ces dernières soient compatibles avec les objectifs de l'organisation, et l'acquisition d'une identité permettant à l'individu de définir ses apports spécifiques.

La durée de séjour dans un poste constitue un aspect très important qui mérite qu'on s'y arrête un peu. Foucher, dans son étude, cite Katz qui, déjà en 1982, a trouvé que la performance dans des équipes de projet décline après une affectation de cinq ans; Evans et Bartholomé (1981) ont observé que les mutations aux 18 mois affectent la vie personnelle de cadres à progression accélérée; la compagnie IBM a une politique explicite de changement de poste à tous les trois ou quatre ans (Evans, 1984). Ces données ne permettent pas de tirer de conclusion ferme sur la durée des affectations, mais posent le problème.

Un autre élément de plus en plus présent rentre aussi en ligne de compte : c'est la situation des couples dont les deux membres font carrière. Il faut donc considérer, dans ces conditions, les heures de travail, les difficultés de mobilité géographique et quelquefois du counseling de couple et de carrière pour les aider à affronter les situations nouvelles.

Notons aussi que ces mouvements de carrière doivent être basés sur une conception de la «ressource humaine». Si on croit pouvoir changer la ressource humaine de poste comme on change un pupitre de local, on risque à court terme un problème organisationnel profond. Si toutefois les affectations se font dans le respect des personnes et dans l'équité, alors seulement ces «mobilités» sont vouées au succès. Foucher cite Thomas Watson Jr, l'ancien président du C.A. d'IBM, qui mentionne que «l'accent que la compagnie a mis, dès ses origines, sur les relations humaines, n'était pas motivé par l'altruisme, mais par une croyance selon laquelle le respect témoigné aux employés les aide à se respecter eux-mêmes et contribue à l'accroissement des profits (Brown, 1986).

Intéressant, n'est-ce pas? La mobilité n'est pas uniquement question d'imagination, de trucs qui nous aideraient à trouver presque automatiquement des nouveaux modèles à suivre. L'organisation a une responsabilité importante et doit mettre de l'avant certains moyens qui favoriseront l'intérêt au travail et le goût pour la mobilité. Voici certains moyens qui me sont

inspirés du travail de Roland Foucher de l'UQAM sur la Gestion des mouvements de personnel (1988) :

- assurer la croissance de l'entreprise par la mise en marché de nouveaux produits ou services, issus de la recherche et du développement;
- accroître la productivité et la capacité de compétition;
- favoriser la polyvalence de la main-d'oeuvre;
- encourager les départs volontaires là où ils sont requis même dans les périodes de croissance (par exemple en utilisant des programmes de retraite progressive ou anticipée), afin de ne pas garder de surplus de personnel et de créer une mobilité interne;
- offrir des vacances prolongées sans traitement;
- offrir des horaires abrégés (par exemple, 4 jours par semaine) et le travail à temps partagé, selon lesquels les temps sans travail ne sont pas rémunérés par la compagnie.

En voilà quelques moyens de faire, quelques trucs... Vous ne pouvez vous imaginer combien de gens sont déçus lorsqu'ils me demandent mes trucs, ou encore les trucs des Californiens (puisque j'y ai fait des études dernièrement) concernant la mobilité de personnels... Ma réponse est toujours «back to the basic», retournons à la base; voyons d'abord si l'organisation se préoccupe de développement de carrière, et quelle est sa philosophie face à la ressource humaine... et là, si l'essentiel est en place, on pourra parler de mobilité. On dit souvent que les mouvements sociaux partent, ou ont pris naissance, pour beaucoup d'entre eux, en Californie et que d'importants «penseurs» en management viennent aussi de cette région fertile en idées de toutes sortes. Eh bien! si cela peut vous influencer, les institutions américaines, que ce soit les entreprises publiques, privées ou les universités, ont développé depuis ces dernières années une préoccupation très grande pour la «ressource humaine», compte tenu de la grosseur des organisations, ou encore de l'impossibilité de déboucher sans cesse sur des mobilités verticales de type promotions hiérarchiques. En ce sens, la «mobilité des personnels» est une préoccupation primordiale, mais elle passe par le développement de carrière que les organisations inscrivent de plus en plus parmi leurs priorités et, de façon tangible, situent dans leur structure de la gestion des ressources humaines. J'ai souvent l'impression qu'on voudrait considérer, chez nous, la mobilité comme une panacée qui réglera la majorité des problèmes de nos organisations... Évidemment, si nous avions des trucs pour rendre nos gens mobiles (surtout ceux dont on veut se débarrasser), on réglerait beaucoup de problèmes; mais non, ce que je viens vous dire et ce que font les organisations américaines et européennes qui considèrent la mobilité comme un moyen important de gestion des ressources humaines, c'est d'abord d'avoir une philosophie de gestion des ressources qui passe par un secteur important de la GRH, qui est le **développement de carrière**.

Ceci étant dit... et admis... bouger ou ne pas bouger?... telle est la question!

Plutôt que de fabuler et d'imaginer des types de mobilité qui ne s'attachent pas à la réalité, j'ai pensé vous faire part de l'opinion de professionnels et cadres, majoritairement des secteurs public et parapublic, reliée aux types de mobilité auxquels ils sont ouverts...

1. Voyons ce que disent les professionnels d'un centre des services sociaux de la région de Montréal, suite à une enquête faite auprès d'eux par un étudiant de maîtrise en administration

publique, monsieur François Ducharme, dans le cadre de son projet d'intervention à l'ENAP :

Les données recueillies au sujet de la mobilité verticale se résument comme suit : près de la moitié des répondants se sont dits intéressés à court, à moyen ou à long terme à occuper un poste cadre. Le poste de chef d'équipe est le plus populaire, suivi de près par le poste de conseiller cadre. Ce dernier est davantage préféré par les représentants de sexe féminin. Parmi les raisons reliées au manque d'intérêt pour les postes cadres, celle due au trop grand nombre d'aspects administratifs par rapport aux aspects cliniques domine; suivent par ordre d'importance : le manque d'intérêt aux relations de pouvoir (aspects politiques), le manque de préparation et la sécurité d'emploi non garantie.

Les données recueillies au sujet de la mobilité horizontale sont les suivantes : près de la moitié des répondants n'ont occupé qu'un seul poste depuis la fin de leurs études, 86,7 p. cent d'entre eux aimeraient qu'il soit facile de changer de poste, donc, qu'il y ait plus de mobilité horizontale. Parmi les mécanismes de mobilité préférés, c'est la participation à des projets spéciaux qui attire davantage l'intérêt des professionnels. La grande majorité des professionnels sont prêts à changer de problématique à court terme (45 p. cent), à moyen terme (68,5 p. cent) ou à long terme (72,9 p. cent). La mobilité entre sous-régions apparaît intéressante... L'attachement au poste ou au lieu de travail actuel ne constitue pas une contrainte à ce genre de mobilité pour 61,7 p. cent des répondants. Par contre, le transport, l'obligation de déménager et les considérations familiales freinent l'intérêt des répondants pour ce type de mutation.

À la question : «Avez-vous déjà eu l'occasion de discuter de votre plan de carrière avec votre supérieur immédiat?»

- 10 p. cent : souvent
- 46,7 p. cent : à l'occasion
- 43,3 p. cent : jamais.

On constate que près de la moitié des répondants n'ont jamais discuté de leur plan de carrière avec leur supérieur immédiat, que les répondants souhaitent en majorité que l'organisation s'intéresse au cheminement de leur carrière, que l'organisation prenne sa responsabilité de voir à une bonne gestion des mouvements de main-d'oeuvre, qu'elle offre plus d'information sur les projets spéciaux et sur les postes disponibles, et enfin qu'elle étudie la pertinence de mettre sur pied un service de counseling de carrière (ENAP, 1985).

2. Si nous jetons un coup d'oeil maintenant du côté d'une autre étude faite encore une fois dans le cadre d'un projet d'intervention d'une étudiante de maîtrise en administration publique de l'ENAP, madame Claire Lalonde, pour le compte d'Hydro-Québec, nous pouvons voir quel type de mobilité est populaire et les organisations qui s'en prévalent :

D'abord, au gouvernement du Canada, il y a un programme qui s'intitule «Le Programme d'affectation temporaire du Conseil du Trésor». Ce programme consiste en des affectations «ad hoc» de ressources de haut calibre (sous-ministres et sous-ministres adjoints, cadres de direction) à des tâches urgentes et prioritaires; ce programme s'adresse aux cadres supérieurs généralistes. La durée d'affectation est en moyenne de deux ans.

Ce qu'il nous faut retenir ici, c'est le type de programmes plutôt que toute la mécanique sous-jacente, tels les concours, la formation, etc. Très souvent nos organisations ouvrent des concours pour postes permanents mais le nombre de postes disponibles est limité. Pourquoi ne pas utiliser des programmes d'affectation, qu'on adaptera à nos situations et que nous pourrons, à la limite, négocier avec nos syndicats lorsque cela est requis. Je ne crois pas non

plus que nous devrions limiter ces affectations aux postes de haut niveau; au contraire cela peut être un excellent moyen de favoriser la polyvalence chez nos personnels et de voir le potentiel qu'ils ont. Évidemment, cela ne règle pas tous les problèmes, puisque les possibilités d'affectation ne sont pas si nombreuses dans une organisation; mais cela demeure un type de mobilité parmi tant d'autres.

Parlons maintenant du programme «Échanges-Canada», du gouvernement du Canada. Ce programme en est un d'aide à la diversification d'expérience pour les cadres de la catégorie de la gestion et les fonctionnaires de deux niveaux inférieurs (salariés de 45 000 $ et plus) par un séjour de travail de deux ans à l'extérieur de la Fonction publique fédérale. Le programme permet l'accueil de gestionnaires venant de l'extérieur aux mêmes conditions.

L'avantage de ce programme, c'est l'auto-sélection : c'est le plus souvent le cadre lui-même qui décide de participer au programme, qui contacte l'entreprise et soumet le projet à Échanges-Canada... Évidemment cela demande un protocole d'entente avec le ministère d'origine et avec l'entreprise d'accueil ou avec le ministère d'accueil; toutefois il y a beaucoup d'initiative laissée aux personnes. Depuis 1971, il y eut au-delà de 1275 participants à ce programme, et l'évaluation semble très bonne puisque le programme se poursuit. La durée de l'emploi est environ de deux ans. Il me semble qu'il y a très peu de chose qui nous empêche, dans nos organisations, de mettre sur pied de tels programmes. Un conseil, commencez petit; évitez les programmes d'envergure impliquant des sommes énormes. Je peux témoigner que nous avons à plusieurs reprises, à l'ENAP, utilisé cette formule. Un employé manifeste le désir de faire des expériences professionnelles nouvelles à son supérieur. Ce dernier, en collaboration avec l'employé intéressé, vérifie les organismes qui pourraient avoir besoin d'une personne, temporairement... Les deux organisations établissent une entente et le tour est joué... J'ajouterais même qu'à quelques reprises l'organisation choisie a offert un poste permanent à notre ressource, ce qui a permis une rotation de personnel à l'intérieur de notre institution ou encore l'ajout de sang neuf. L'erreur à éviter dans ces occasions, c'est que vous envoyiez vos employés les moins performants et que votre nom soit porté sur la liste noire... Dites-vous que même si vous perdez un bon employé, l'impact du changement à l'interne ne peut être que bénéfique.

3. Que dire maintenant sur ce qui se passe au gouvernement du Québec. Vous me permettrez ici de définir certains termes, puisque chaque grande organisation a son jargon, et nous nous situerons pour les exemples qui suivent dans l'optique utilisée par l'Office des ressources humaines du gouvernement du Québec.

L'affectation est une forme de mobilité qui se définit comme le passage d'une personne d'un emploi de la classe à laquelle elle appartient à un autre emploi de la même classe, et ce, à l'intérieur de son ministère ou de son organisme, que ce soit à la suite d'un changement de structure ou encore par mouvement individuel. (Source : ORH, août 1989). Ainsi cette mobilité, que l'on qualifiera d'horizontale, est responsable des **deux tiers** des mouvements, comparativement aux arrivées et aux départs qui en totalisent un faible quart, et à la mobilité verticale qui, elle, n'assure que le dixième des mouvements de personnel. On constate aussi que trois catégories d'emploi sont touchées par ces affectations : les emplois supérieurs, les fonctionnaires et le personnel professionnel; ces statistiques sont vraies pour l'année 1987-1988. Ce qui fausse un peu ces données, à mon avis, c'est que ces affectations sont considérées comme telles même à la suite d'un changement de structure. Ce qui veut dire qu'un nouveau sous-ministre qui arrive en poste et qui change son organigramme, les titres des personnes, même si les tâches ne bougent pas, c'est considéré, du point de vue des statistiques, comme des affectations... Toutefois, disons que l'ensemble de ces affectations au gouvernement du Québec représente 50,7 p. cent des mouvements de personnel en 1987-1988 et qu'il serait surprenant que la majorité soit due à des changements de structure... C'est donc dire que si le gouvernement du Québec, réputé pour être un appareil administratif très

lourd, se permet autant de mobilité latérale ou horizontale, il y a donc place à amélioration dans nos petites organisations, qu'elles soient des collèges, des centres de services sociaux, des commissions scolaires, ou même des hôpitaux.

Quant à **la promotion,** elle entraîne le passage d'une personne à une classe d'emploi supérieure à celle à laquelle elle appartient, par suite d'un concours ou sans concours. Il y a trois types de promotion au gouvernement du Québec, soit le changement de corps d'emploi (chez les professionnels, passer d'analyste à agent de recherche, par exemple), le changement de classe (chez les cadres, classe #4 à classe #3) ou le changement de catégorie (de professionnel à cadre).

Ce qui est intéressant de noter au niveau de la «promotion», c'est non pas la statistique concernant les gens promus, mais plutôt que le gouvernement du Québec a institué, en 1985, la promotion sans concours. Cette promotion est un acte administratif et elle se situe au niveau de la possibilité d'attribuer un niveau d'emploi supérieur par l'examen des tâches accomplies. Et on note que le nombre de promotions de ce type approcherait, depuis cette date, celui des promotions par concours. On note en effet que le nombre de promotions de 443 en 1983-1984 et 623 en 1984-1985 a presque doublé en 1985-1986, atteignant 1109; il est de 1164 en 1986-1987 et 1637 en 1987-1988. Encore une fois, si cela est possible au gouvernement du Québec, pourquoi ne serait-ce pas possible ailleurs?... D'autant plus qu'en attribuant un niveau d'emploi supérieur l'organisation en profitera sûrement pour enrichir les tâches et créer des changements qui ne peuvent être que bénéfiques pour l'ensemble.

Voilà donc plusieurs types de mobilité qui représentent la réalité de nos organisations... Si nous nous posions la question maintenant : «Est-ce que ces types de mobilité sont vrais pour des personnes au mitan de la vie et de la carrière?». Je serais tenté de répondre «pourquoi pas», de façon un peu simpliste...

Ce qui caractérise les personnes au mitan de leur carrière, on l'a vu, c'est que les choix que font les gens sont plus marquants, plus définitifs. On a souvent l'impression qu'on est à un point de non retour; à tout le moins on ne veut pas se tromper. À 45-50 ans, si je choisis de me mettre sur le marché de la «mobilité», les choix que je ferai, conjointement avec mon organisation autant que possible, prennent de l'importance vu le temps qu'il me reste dans ma carrière. Le pire ennemi, à la mi-carrière, est à mon avis le refus de regarder en face les possibilités de mobilité; en d'autres mots je dirais que le pire ennemi c'est la peur de bouger ou plus largement, l'absence de décision.

Il nous faut d'abord redéfinir notre notion de «**succès**». Les gens chez qui le succès égale la mobilité hiérarchique, la promotion, risquent le découragement et la dépression à court terme. Le «**succès**» doit se définir plus au niveau de la performance de la personne au travail, performance liée à un travail où je me sens bien, où je peux m'épanouir, où je peux faire rayonner une certaine joie de vivre autour de moi dans mon milieu professionnel. Pensez à des gens autour de vous qui ont changé de responsabilité dernièrement, ou de dossier, et qui s'y trouvent rafraîchis. Ne devrait-on pas parler de succès lorsqu'on les voit travailler tout en s'épanouissant? À mon avis, il nous faut quitter ce cercle vicieux où seuls les gens qui ont des ambitions hiérarchiques sont des candidats au succès. Comprenez-moi bien! Je ne dis pas que c'est mal d'avoir des ambitions pour des postes supérieurs hiérarchiquement, mais compte tenu du peu de postes disponibles, si nous ne sommes pas réalistes et ne nous préparons pas de solutions de rechange autre que la promotion hiérarchique, nous ne pourrons être heureux au travail.

Je vous raconte ce qui se passe régulièrement lorsque nous rencontrons des clients qui viennent à l'ENAP dans notre session intitulée «Planification de vie et de carrière». Lorsque plusieurs d'entre eux arrivent en début de session, une des problématiques importantes est de savoir comment ils pourraient faire pour avoir un poste de cadre ou bouger du poste de cadre qu'ils ont

actuellement à un autre poste de cadre plus élevé autant que possible. La majorité repartent convaincus que la solution du «bonheur» pour eux n'est pas nécessairement le poste qu'ils convoitent mais plutôt un changement dans leur carrière qui peut fort bien vouloir dire un changement de même niveau ou encore un poste de moindre responsabilité!!! «Qu'est-ce que les autres vont dire?» C'est souvent la question, inconsciente, qui nous empêche de bouger. Je répondrai que les gens qui ont pris le temps de réfléchir à ce qu'ils veulent dans leur carrière et dans leur vie (les deux sont très étroitement liés) se foutent éperdument de ce que les autres en pensent et sont souvent très surpris de constater que les «autres» en question sont d'accord avec ces changements.

Donc, si nous revenons à la mobilité comme telle, tout en respectant les règles et ententes internes de nos organisations concernant la gestion de nos ressources humaines, je vous dirai que si j'avais une forme de mobilité à privilégier, ce serait la mobilité inter-institutions. Je favorise des prêts temporaires entre organisations des secteurs publics et aussi avec les entreprises privées. C'est toujours un piège que de favoriser une forme de mobilité parmi tant d'autres; je ne vous dis pas que toutes les mobilités internes sont à proscrire, au contraire; je les vois simplement comme limitées quoique très intéressantes dans l'optique du développement de carrière organisationnel. Toutefois, la mobilité inter-institutions a des avantages presque exclusifs. Par exemple, c'est souvent en allant voir dans la cour du voisin qu'on constate jusqu'à quel point on est bien chez soi... C'est aussi en faisant un «stage» dans une autre organisation qu'on revient le plus souvent avec des idées nouvelles, et qu'on a aussi un regard neuf sur notre propre organisation. Et si on ne revient pas? Si jamais on demeure «ailleurs»? Eh bien! cela ouvre une nouvelle collaboration entre deux institutions ou entreprises, ne serait-ce que par les liens de camaraderie entre ex-collègues. Cela permettra aussi à l'organisation qui «perd» sa ressource d'en découvrir d'autres et de produire un ou plusieurs changements à l'interne. Bref, j'y crois à un point tel que je vous suggère de mettre sur pied un comité (encore un autre) qui pourrait favoriser le «maillage» entre les entreprises publiques, surtout au niveau des ressources humaines. Ce pourrait même être un «maillage» d'entreprises, tout court, d'une région donnée. J'y crois, ça se fait déjà à certains endroits de façon non systématique, et j'offre mon expertise à ceux qui seraient tentés de commencer bientôt.

Références

DUCHARME, François. *La planification de carrière chez les professionnels du Centre de services sociaux Richelieu*, (Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en Administration publique, 1985).

LALONDE, Claire. *Programmes de mobilité latérale pour les cadres intermédiaires et les spécialistes d'Hydro-Québec*, (Projet d'intervention présenté à l'ENAP, en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique, 1988).

GAGNON, Lucie. *La mobilité du personnel à la Fonction publique du Québec : un portrait descriptif*, gouvernement du Québec, Office des ressources humaines, août 1989.

CROZIER, Michel. *Les nouveaux modes d'organisation*, Institut de l'entreprise, 1985.

VALARCHÉ, Jean. *La mobilité de la main-d'oeuvre, choix, contrainte ou utopie*, Éditions Universitaires, Fribourg, Suisse, 1985.

FOUCHER, Roland. *La gestion des mouvements de personnel dans une perspective de gestion des carrières : un cadre d'analyse*, UQAM, avril 1988.

HALL, Douglas, T. and Associates, *Career Development in Organizations*, 1987.

GUTTERIDGE, Thomas G, «Organizational Career Development Systems : The State of Practice» dans *Career Development in Organization*, Hall, 1987.

LE CONCEPT DE LA «GÉNÉRATIVITÉ» APPLIQUÉ À LA VIE PROFESSIONNELLE ET LE RÔLE DU MENTOR

Renée Houde
Professeure, département de communications
UQAM

Les Grecs avaient un mot pour désigner la période d'une vie humaine qui correspondait à son apogée : «akmè». Au sens propre, «akmè» signifie la partie aiguë d'un objet (par exemple, la lance du javelot). Au sens figuré, il signifie tantôt le plus haut point de force, de puissance (on retrouve ainsi l'expression «akmè tou biou» chez Xénophon, expression traduite par «la force de l'âge»), tantôt le moment où une chose est à point, le moment opportun, bref le moment où une chose (ou une vie...) est mûre. Les deux idées de sommet et de maturité se retrouvent donc dans cette notion d'«akmè».

En comparant le milieu de la vie humaine au zénith, Jung nous plonge dans une métaphore où le soleil est à son plus haut niveau (image de sommet, d'apogée) et dans toute sa splendeur (image de plénitude, de réalisation, de maturité). Nous sommes loin des connotations sémantiques de remue-ménage et d'attermoiements existentiels véhiculées par une certaine psychologie populaire qui nous présente un homme ou une femme découvrant, un matin de préférence, ses premiers cheveux blancs devant son miroir et sombrant dans la crise du mitan.

J'affiche immédiatement mes couleurs : comme les autres temps de la vie, le mitan de la vie comporte ses impératifs de croissance et ses défis développementaux, impératifs et défis auxquels il faut faire face. La manière d'y faire face n'entraîne pas nécessairement une expérience subjective de grand déséquilibre, d'intense anxiété, de perturbation émotionnelle extrême. Il s'agit là d'une manière personnelle de composer avec le fait de vivre. Il m'apparaît essentiel de comprendre que les enjeux développementaux de chacun des temps de la vie font partie de l'ordre des choses et qu'il n'y a rien de plus humain et de plus «normal» que de rencontrer et de résoudre ces impératifs et ces défis de croissance.

La générativité est un enjeu important du mitan de la vie, et le «mentoring», un lieu important pour exercer sa maturité. Que faut-il comprendre sous ce mot «générativité»? Qu'est-ce que le «mentoring»? Et comment les appliquer à la vie professionnelle? Voilà les trois principaux points de mon exposé. Mon but est de vous permettre de réfléchir tant à un niveau personnel qu'à un niveau organisationnel et de vous fournir des mots pour nommer des réalités dont vous faites déjà l'expérience.

Afin de mieux cerner ce qu'est la générativité, nous reprendrons brièvement la description qu'en donne Erik Erikson, présenterons les composantes de la générativité et un profil des personnes qui réalisent leur générativité, ceci en première partie.

En deuxième partie, nous analyserons le «mentoring». D'abord nous tenterons de spécifier la complexité, le caractère, et les fonctions de cette relation et distinguerons deux sortes de «mentoring»; puis nous énumérerons les caractéristiques les plus importantes du mentor.

Enfin nous considérerons deux niveaux d'application au plan professionnel : le niveau individuel et le niveau organisationnel.

1. LA GÉNÉRATIVITÉ : UN PHÉNOMÈNE DU MITAN

La générativité est un bon descripteur de la maturité, comme le laissent penser les recherches sur ce qui caractérise l'adulte accompli. Ainsi Gail Sheehy relie la satisfaction de vivre optimale et la générativité : «Les gens les plus satisfaits se dédient à une cause ou à un but en dehors d'eux-mêmes.» De son côté Maslow attribue à l'actualisation de soi le fait d'être impliqué dans quelque chose d'extérieur à soi-même. Par ailleurs Vaillant, dans son *Grant Study of Adult Life*, considère que les personnes les moins accomplies sont celles qui n'atteignent pas le point où elles se soucient moins d'elles-mêmes et davantage des enfants, risquant la stagnation. La stagnation, on s'en souviendra, consiste en un repliement sur soi-même et en une absorption en

soi-même où l'adulte est avant tout préoccupé, concerné par lui-même, par exemple par son propre confort, ce qui laisse un sentiment de vide, de non-plénitude.

Afin de mieux saisir ce qu'est la générativité, nous réviserons d'abord ce qu'est la générativité selon Erikson, considérerons les composantes de la générativité et esquisserons un profil des personnes qui réalisent leur générativité.

1.1 La générativité selon Erikson

Dans les théories, il existe différentes descriptions du mitan de la vie : proposer que le mitan de la vie est une période où la personne est aux prises avec ses forces de générativité et ses forces de stagnation est déjà souscrire à un modèle, celui d'Erik Erikson. Si j'ai choisi la générativité comme descripteur du mitan, c'est à cause des liens et des connexions possibles avec le «mentoring», mais non sans mettre quelques bémols sur la théorie.

Tout au cours de sa vie, l'adulte rencontre différents conflits psychosociaux et invente une solution personnelle et une résolution unique pour chacun de ces conflits. La manière dont Erik Erikson a décrit ces différents enjeux de croissance psychosociale consiste à répertorier trois tensions psycho-socio-existentielles qui seraient davantage prépondérantes à une époque spécifique de la vie adulte : une tension entre une force d'intimité et une force d'isolement chez l'apprenti adulte, une tension entre une force de générativité et une force de stagnation chez l'adulte senior, et une tension entre une force d'intégrité et une force de désespoir chez la personne âgée. De ces trois tensions, Erikson a fait des stades de la vie adulte, stades que je persiste à ne pas comprendre d'une façon étroitement séquentielle, mais d'une façon dynamique et dialectique tout en étant séquentielle. Ceci signifie que la façon unique dont une personne donnée résout la polarité intimité-isolement affecte la façon dont elle résout les autres polarités et réciproquement.

Selon Erikson, la générativité passe par la génitalité mais la dépasse; elle suppose à la fois de faire des enfants, de produire des choses, de créer des idées. Bref la procréation, la productivité et la création en sont l'expression. La générativité est essentiellement l'intérêt pour la génération suivante et son éducation; elle canalise à la fois le souci des générations futures et le besoin de faire sa marque, comme si chacun et chacune voulait laisser sa trace dans la longue histoire de l'humanité. La générativité entraîne une expansion des intérêts du Moi, le sentiment de contribuer au futur, de participer à la réalisation d'un monde meilleur, de faire sa part pour la suite du monde. Évidemment ces aspirations sont ressenties et actualisées à des degrés divers selon les personnes.

Trop souvent on associe la générativité à des fonctions éducatives (s'occuper des enfants, des jeunes, de la génération montante) au détriment des dimensions de créativité et de production non moins essentielles à la générativité.

L'idée d'Erikson est claire : résoudre le dilemme entre mettre sa vie au service du mieux être de la planète (ce qui inclut le sien) et mettre sa vie au seul service de son bien-être (au détriment de celui des autres et de la planète) est une problématique psychosociale qui surgit avec plus de vigueur et de prégnance au mitan de la vie. Toutefois, la valeur de cette idée a été discutée par plusieurs.

Première mise en doute : la générativité appartient-elle au mitan à l'exclusion des autres enjeux? Je l'ai dit : je ne le pense pas. Dans les faits, l'expérience du mitan est souvent vécue par les protagonistes comme exigeant une réorganisation du Self (un autre descripteur du mitan), ce qui

déclenche un profond questionnement sur son identité. Comme le dit Sherman[1] : «La recherche en gérontologie a trouvé qu'un sens accru de son self et une «intériorité de la personnalité» semblent faire partie du développement au mitan d'une façon générale ou quasi universelle.» Comme il le suggère, on ne peut en conclure que toutes ces personnes aux prises avec elles-mêmes sont en pleine stagnation. Au mitan, la quête d'identité semble se doubler d'une recherche de générativité : comme si la question «qui suis-je?» se colorait de la question «Qu'est-ce que j'ai fait jusqu'ici de ma vie? Que restera-t-il de moi après ma mort?»

Deuxième mise en doute : la séquence identité/intimité/générativité suggérée par Erikson vaut-elle également pour les hommes et pour les femmes? Erikson croit que la problématique intimité/isolement n'est pas la même pour les femmes et pour les hommes, compte tenu que pour la femme, la définition de son identité passe par la problématique de l'intimité, mais il ne change pas l'ordre de ses stades pour autant. Gilligan[2] est formelle sur ce point : «Alors que chez les hommes l'identité précède l'intimité et la procréativité dans le cycle optimal de séparation et d'attachement, ces processus semblent liés chez les femmes. L'intimité va de pair avec l'identité, car la femme se perçoit et se connaît comme les autres la perçoivent, à travers ses rapports avec autrui.» Une interprétation à la lettre de l'ordre de la séquence ne permet pas de rendre compte de ce qui se passe. Or, à mon avis, les modèles théoriques existent pour nous permettre de nous comprendre et non l'inverse. Ceci nous oblige donc à relativiser le modèle théorique et à questionner son caractère universel. La même mise en doute est nourrie par ce constat : il arrive souvent que les femmes, entre 20 et 35 ans, consacrent une grande part de leur énergie à «élever leurs enfants», faut-il en conclure que la générativité est plus précoce chez les femmes que chez les hommes? Ici il me semble qu'on réduit la générativité à la composante de la procréation, maintenant dans l'ombre les composantes production et création, qui sont aussi l'apanage des femmes. Est-il nécessaire de dire que les trois composantes de la générativité sont également l'apanage des hommes? Il y aurait lieu d'approfondir les différences liées au sexe dans la manière d'exercer sa générativité plutôt que d'assigner des territoires plus ou moins faux aux hommes et aux femmes.

Ces bémols à la théorie permettent de mieux saisir à quel point la générativité est un processus à long terme et non un point d'arrivée, ou une fin. Comme impératif de croissance, tout adulte doit y faire face. (Ne pas y faire face est encore une manière d'y faire face : «Moi, ça ne me dit rien toutes ces affaires de générativité»). Voyons maintenant quelles sont les composantes de la générativité.

1.2 Les composantes de la générativité

Paula Harding (1985), dans *Generativity in the Middle Adulthood*[3] , discerne quatre composantes d'une générativité qui se concrétise.

1. La première composante concerne **la vision du monde qui soutient les expériences de vie de l'adulte**, c'est-à-dire le système de croyances dans lequel l'adulte encode son expérience. Dans cette vision du monde, il y a place pour une adhésion profonde aux aspects spirituels de la vie et une foi et une confiance dans l'espèce humaine.

2. La deuxième composante concerne **les récompenses qui découlent des comportements de «générativité»**. La générativité implique souffrance et joie; la joie peut procurer un sens de sa valeur personnelle, la souffrance peut

1 SHERMAN, *Meanings in Mid-Life*, p. 102.
2 GILLIGAN, *Une si grande différence*, p. 28.
3 HARDING, *Generativity in the Middle Adulthood*, p. 106 à 121.

entraîner une recherche de sens. Les personnes qui réalisent leur générativité prennent plaisir à relever les défis qu'elles choisissent; elles prennent également plaisir à se reconnaître entre elles et à faire partie d'un même réseau où elles s'apportent du soutien mutuel.

3. La troisième composante porte sur **la compréhension de soi** des adultes, une compréhension de soi qui intègre contradictions et limites. Au fur et à mesure qu'ils progressent dans la générativité, ces adultes intègrent les contradictions et les polarités de leur enfance et de leur vie d'adulte. Au fur et à mesure qu'ils deviennent conscients de leurs limites personnelles, ces adultes apprennent à se valoriser et à se respecter de l'intérieur de ces limites : ceci est vital pour la générativité.

   «De fait les personnes qui actualisent de plus en plus leur générativité comprennent qu'elles peuvent aimer sainement une autre personne seulement si elles se respectent et s'aiment de façon saine. Ce ne sont jamais des martyrs ou des zélés du bien. Dans la compréhension de soi, il y a un processus incessant de changement de valeurs. Ceci peut vouloir dire simplifier le côté matériel de la vie, respecter la nature et s'y plaire de plus en plus, désirer avoir du temps de solitude pour penser, être tranquille et méditer (p. 132)» (ma traduction)

4. Enfin la quatrième composante touche **les espoirs et les rêves.** Les personnes qui ont de la générativité ont beaucoup de rêves : des rêves amusants, des rêves sérieux, des rêves pour elles-mêmes, pour leurs enfants, pour les êtres aimés et pour la planète.

1.3 Le profil des personnes qui réalisent leur générativité

Ailleurs[4] dans cette même recherche, Paula Harding a esquissé comme suit le profil des personnes qui réalisent leur générativité :

1. elles ont tendance à faire tourner au positif les événements de vie qui surviennent (l'expérience, comme le disait Huxley, ce n'est pas ce qui arrive à une personne mais ce qu'une personne fait avec ce qui lui arrive);

2. elles font confiance aux processus de la vie;

3. elles apprennent à composer avec les forces variées qui coexistent à l'intérieur d'elles-mêmes;

4. elles ont faim d'apprendre sans cesse se situant dans un processus d'éducation continue (Comment ne pas penser aux adultes-exceptions qui se retrouvent dans les différentes tranches de vie découpées par Riverin-Simard lorsqu'elle analyse **Les étapes de vie au travail**?).

1.4 Générativité et mitan

À mon avis, le conflit psychosocial «générativité versus stagnation» concerne directement les liens entre générations – d'ailleurs n'y a-t-il pas un lien étymologique entre générativité et génération? – et entérine une interdépendance capitale à l'échelle de l'humanité : non seulement les enfants ont-ils besoin de leurs parents, mais les parents ont également besoin des enfants.

[4] *Ibid.*, p. 128.

Chacun apporte quelque chose à l'autre. Toutefois cette interdépendance n'installe pas la réciprocité, mais instaure la générosité (un autre mot qui ressemble à générativité).

À ce niveau, ce n'est plus donnant-donnant, mais donnant en sachant que nos actes, comme une pierre jetée à l'eau, formeront des cercles, feront écho. La générativité, à ce titre, permet de comprendre les interactions entre les générations. Envisagée du point de vue de l'évolution de l'humanité, elle institue la non-réciprocité comme règle, la générosité comme loi, et le don comme nécessité. Si nous pouvons apporter quelque chose à nos étudiants et étudiantes, c'est parce que d'autres, anciens professeurs, anciens mentors, nous l'ont apporté dans le temps.

Permettez-moi de vous faire partager ce qui suit. Ça s'est passé au cours du congrès sur «Le mitan de carrière et le mitan de la vie». Au cours de la période de questions, une dame s'est approchée du micro pour nous parler – nous devions bien être quatre cents personnes dans la salle – de son mentor : «Je suis au début de la cinquantaine et j'aimerais vous faire part de mon expérience. Je peux dire que je suis bien dans ma peau. Il m'arrive d'être le mentor des personnes auprès de qui je travaille. J'ai eu la chance d'avoir une mentor extraordinaire. Récemment, je suis allée la voir. Je réalisais tout ce qu'elle m'avait apporté et je lui en étais extrêmement reconnaissante. J'aurais voulu lui donner quelque chose en retour pour la remercier et je ne savais ni quoi, ni comment. Je le lui ai dit. Elle m'a simplement répondu : Mais en faisant la même chose auprès des personnes avec qui tu travailles.» Ceci illustre cette loi de la chaîne.

Ça fait partie des lois. Nous donnons à nos enfants sachant que ceci leur permettra, le temps venu, de donner à leurs propres enfants. Telle est la générativité : pour la suite du monde, pour la survie de l'espèce.

En pleine possession de ses moyens, l'adulte du mitan éprouve quasi spontanément le besoin de montrer aux autres ce qu'il sait faire, de partager connaissances et compétences, de les aider à se trouver. Il peut le faire par sens du devoir, par sentiment de responsabilité, par pur plaisir, éprouvant la satisfaction de maîtriser ce qu'il connaît et le plaisir de le partager. Ce, tant sur le plan personnel que professionnel.

Maintenant que nous savons un peu mieux en quoi consiste la générativité, voyons ce qu'il en est du «mentoring». Je crois que le «mentoring» est une topique particulièrement intéressante pour comprendre la générativité. Je crois également que c'est un sujet qui nous concerne toutes et tous, certains d'entre nous jouant le rôle de mentor «par oreille», d'autres souhaitant mieux jouer ce rôle, d'autres encore souhaitant simplement savoir de quoi il s'agit. C'est pourquoi j'ai choisi de vous parler du «mentoring».

2. LE «MENTORING», UNE TÂCHE DE GÉNÉRATIVITÉ

Pour comprendre le «mentoring», il importe de saisir à quel point c'est un phénomène qui permet de faire le pont entre les générations. J'insisterai ensuite sur la complexité de cette relation, décrirai les fonctions qu'elle remplit puis illustrerai son caractère transitionnel. Enfin, en distinguant deux sortes de «mentoring» et en prenant connaissance des principales qualités du mentor, nous compléterons notre tableau.

2.1 Une transaction relationnelle qui fait le pont entre les générations

Le «mentoring» est un phénomène intergénérationnel qui se produit habituellement entre un adulte junior et un adulte senior, soit entre un adulte apprenti et un adulte reconnu. **Théoriquement** le «mentoring» fait le pont entre deux phases de la vie adulte : la phase d'entrée dans le monde adulte et la phase du mitan. La phase d'entrée dans le monde adulte porte différents noms selon les différents auteurs : Intimité versus isolement chez Erikson et chez Vaillant, Entrée dans le monde adulte chez Levinson, «Quitter le monde de ses parents» et «Je ne

suis plus l'enfant de personne» chez Roger Gould; tandis que la phase du mitan s'appelle «générativité» chez Erikson, «milieu de la vie ou mitan» chez Levinson, «la décennie du milieu de la vie» chez Gould. Le «mentoring» est donc un phénomène qui s'arc-boute sur différentes générations. Ceci au sens propre.

Toutefois, on n'est jamais adulte une fois pour toutes. On l'est plus ou moins dans les différentes zones de la vie adulte (vie familiale, vie professionnelle, vie interpersonnelle (amitiés, amours), vie sociale, vie personnelle). Bref chacun se développe à son rythme dans les différentes zones de la vie adulte.

Ceci nous autorise à faire une application plus large du concept de «mentoring». En effet, l'âge chronologique n'est pas un critère en soi; le besoin d'un mentor peut apparaître chez un adulte qui commence... à travailler, à jouer un nouveau rôle (directrice de compagnie, etc.), qui change de carrière, quasi indépendamment de l'âge, ceci d'autant plus que la société devient plus souple par rapport à des normes de comportements liées à l'âge. Je fais l'hypothèse qu'une relation avec un mentor peut aider à intégrer son troisième âge, ou son quatrième! Après tout, il s'en passe des choses dans la psyché avant qu'on en vienne à avoir une identité de personne âgée! Dans un sens large, il est donc possible d'attribuer des caractéristiques du «mentoring» à quelqu'un qui expérimente tardivement une entrée à l'Université, sur le marché du travail, qui affronte une nouvelle tâche développementale, etc.

Le «mentoring» comporte une bonne dose d'altruisme (l'un des mécanismes de défense mature, selon Vaillant). Il se peut qu'on soit mentor par sens du devoir, par sentiment que c'est dans l'ordre des choses, par simple plaisir de transmettre son expérience. Pourtant le mentor y trouve son compte dans la mesure où il a l'impression de se réaliser à travers cette relation, utilisant de façon créatrice et productive ses connaissances et compétences. C'est une relation qui permet à l'adulte du mitan qui se sent à la fois vieux et jeune, jeune et vieux (polarité longuement décrite par Jung, reprise par Levinson) de maintenir la connexion avec les «forces de l'énergie de jeunesse» dans le monde et en lui-même. Levinson va plus loin : c'est une relation qui permet à l'adulte senior d'apprendre par une voie unique.

Accepter que la jeunesse évolue dans une culture autre que la nôtre, culture qui a ses forces et ses faiblesses, accepter les enjeux propres à l'entrée dans le monde adulte : enthousiasme, insouciance, inquiétude, sentiment que tout est possible, sens subjectif du temps indéfini, accepter aussi que la centrale d'autonomie pour le «mentee» se situe à l'intérieur de lui, sont des attitudes que les mentors ont à acquérir et à intégrer pour être des mentors féconds. Ceci implique un travail de deuil et de décentration de soi.

2.2 Une relation complexe

J'utilise le terme de «mentoring» pour désigner une relation complexe où il y a investissement (cathexis) mutuel entre deux personnes, où des liens multiplexes surviennent entre un adulte, le «mentee», qui se considère comme junior par rapport à l'une ou l'autre – ou plusieurs – des zones de la vie adulte, et un autre adulte, le mentor, qui se considère senior par rapport à l'une ou l'autre – ou à plusieurs – des zones de la vie adulte, cette séniorité étant reconnue par le «mentee».

Pour qu'il y ait «mentoring», la relation doit en être une de réalité et de réciprocité. D'une part, il faut qu'il y ait des transactions réelles entre les deux personnes; ainsi le terme de «modèle» convient pour identifier les relations à sens unique, ou les relations plus ou moins imaginaires (par exemple, un jeune écrivain pourrait investir Marguerite Yourcenar, un jeune politicien, Napoléon : en aucun temps, ni Marguerite Yourcenar, ni Napoléon n'a investi, ni même connu personnellement ce ou cette jeune adulte). D'autre part la réciprocité est nécessaire. Enfin il ne faut pas oublier que le mentor négatif influence et affecte le développement du «mentee», parfois

même de façon positive. Ainsi on peut imaginer qu'un «mentee» en train de faire sa résidence dans un hôpital se dise en regardant son patron faire ses visites aux malades : «Moi je ne voudrais pas avoir si peu de contact avec mes patients!» et qu'il développe, par contre-modélisation si l'on peut dire, ses habiletés de communication et de contact.

Selon Levinson, la relation mentor/«mentee» est une des relations les plus complexes et les plus importantes qui se développent au cours de l'insertion du jeune dans le monde adulte du côté du «mentee» et pendant la phase du mitan du côté du mentor.

Le «mentoring» est un processus par lequel un jeune adulte, en investissant affectivement un adulte senior et en s'identifiant partiellement à cet adulte, poursuit un travail de formation de son identité personnelle et professionnelle. Le fait d'internaliser une figure significative, bref le fait d'avoir un mentor est une des tâches majeures du jeune adulte. Réciproquement «être mentor auprès des jeunes adultes est l'une des relations les plus significatives au mitan de la vie (...) le «mentoring» utilise l'impulsion parentale, mais il est plus complexe et exige un certain degré de l'individuation spécifique au mitan.»[5] Retenons ceci avec les sourdines déjà apportées.

Colarusso et Nemiroff (1981) spécifieront ceci : la relation au mentor est en partie basée sur des identifications de l'enfance. Toutefois, tandis que la relation parentale contribue à la construction de la structure psychique de l'individu, la relation au mentor ajoute à la spécificité de la personnalité adulte favorisant son évolution.

Pourtant le mentor n'est pas un parent, mais un mélange de parent et de pair. En effet, si le mentor est l'égal du «mentee», il y a risque que le «mentee» n'admire pas suffisamment son mentor. Si le mentor est trop supérieur au «mentee», il n'y aura pas de rapprochement. Levinson compare le mentor au «bon parent» dont parle Winnicott.

On sait peu de choses sur la chimie qui préside à la formation de ces relations, sinon ce qu'on connaît déjà sur l'attraction, les affinités et les relations d'attachement.

2.3 Une relation qui ne se définit pas par des rôles formels, mais par des fonctions : les sous-fonctions du «mentoring»

Selon Levinson, cette relation ne se définit pas par des rôles formels mais par son caractère et par ses fonctions. Dire que cette relation ne se définit pas par des rôles formels signifie par exemple qu'il ne suffit pas de jouer un rôle qui se prête au «mentoring», disons le rôle de superviseur, pour être mentor. Il est essentiel de saisir ceci. On ne décide pas d'être mentor. Il nous arrive d'être mentor, un peu comme il nous arrive d'être amoureux ou amoureuse. En effet, toujours selon Levinson, le «mentoring» est une sorte de relation d'amour aussi forte et aussi importante que la relation parent-enfant ou que la relation entre conjoints où le mentor a comme sous-fonctions : 1) d'enseigner au «mentee» (lui apprendre à acquérir savoir et habiletés); 2) de répondre du «mentee» : le mentor est pour ainsi dire le répondant du «mentee», favorisant son avancement; 3) d'accueillir et de guider le «mentee» : le mentor est un guide et un hôte qui introduit le «mentee» dans son milieu; 4) d'être le modèle du «mentee» : celui-ci admire le mentor et le mentor stimule le «mentee»; 5) de conseiller et de soutenir moralement le «mentee» particulièrement en temps de stress.
Ces sous-fonctions me permettent de faire des distinctions. Le parrain (ou la marraine) est une personne qui sert de répondant et qui accueille et guide un protégé ou une protégée (fonctions 2 et 3). Le guide pourra se satisfaire de guider un protégé. L'instructeur (le coach) est quelqu'un qui enseigne des habiletés précises (comment patiner, comment faire une piqûre, comment rédiger un éditorial) et qui conseille et soutient moralement un protégé (fonctions 1 et 5). Le

5 LEVINSON, *The Seasons of a Man's Life*, p. 253.

répondant peut se contenter de remplir la fonction 2, soit répondre du protégé. Le professeur enseigne (fonction 1) : il n'est pas nécessairement un mentor. L'hôte ou l'hôtesse accueille une personne et la présente aux autres sans être mentor pour autant. Le modèle est une personne que l'on admire, l'idole, une personne que l'on idolâtre, sans qu'il y ait une relation de réalité réciproque, comme on l'a dit plus haut. Comme on le voit, ces sous-fonctions nous permettent de nuancer les divers rapports humains.

Ces sous-fonctions sont subordonnées à la fonction principale du mentor, à savoir soutenir et favoriser la réalisation du Rêve du «mentee». À mon avis, il y aurait avantage à réserver le mot de mentor à la seule personne qui cumule l'ensemble ou la majorité de ces sous-fonctions en remplissant la fonction essentielle : être branché sur le Rêve de vie du «mentee».

2.4 La fonction principale du «mentoring» : soutenir le Rêve de vie

L'une des tâches majeures de la phase «jeune adulte», au dire de Levinson, est de façonner son Rêve de vie et de lui faire une place dans une structure de vie donnée. Le Rêve de vie est le mythe personnel de chacun saisissable à travers un scénario imaginaire dont l'individu est le personnage central, le héros ou l'héroïne, pour ainsi dire. Le Rêve de vie n'est pas nécessairement conscient et agit comme une force vitale motrice : «C'est un sens vague du self dans le monde». Quand la structure de vie est en concordance avec le Rêve de vie, des sentiments de satisfaction et de vitalité s'ensuivent. Quand la structure de vie ne fait pas de place au Rêve de vie, pensons à un col bleu qui aurait désiré passer sa vie dans les sports, l'individu peut avoir le sentiment de ne pas être en vie, de passer à côté des choses, d'être un éternel insatisfait.

Comme l'amoureux est branché sur le Rêve de vie de l'amoureuse – et réciproquement –, le mentor est branché sur le Rêve de vie du «mentee» et aide à la réalisation du Rêve. La fonction principale du mentor est donc de favoriser l'individuation du «mentee». Pour ce, il faut que le mentor RECONNAISSE le «mentee», qu'il LE voie (virtuellement) à travers ce qu'il est présentement. Le mentor ratifie, encourage, nourrit le projet plus ou moins diffus que le «mentee» entretient sur lui-même. Ainsi le «mentoring» réussi est une qualité du rapport du moi à un toi, qualité qui a été décrite par des philosophes comme Mounier, Nédoncelle, et qui présuppose une qualité du regard interpersonnel. En effet, le regard humain peut tantôt être nourrissant, tantôt être toxique : le regard qui a le pouvoir de reconnaître l'autre préside à la véritable expérience de la rencontre tandis que le regard qui a le pouvoir d'aliéner l'autre (plutôt que de le reconnaître), regard qui me vole mon être comme l'a si bien dit Sartre et qui culmine dans «L'enfer c'est les autres», ce regard-là peut être toxique. L'on sait que, avec les meilleures intentions du monde, il nous arrive d'aliéner ceux que nous prétendons aimer : il suffit parfois de les envelopper et de les cadenasser avec nos aspirations recyclées. Tous ces «C'est pour ton bien»... et ces «C'est parce que je t'aime» ne sont-ils pas un peu, beaucoup empoisonnés?

Pour parodier Sartre, il faudrait dire que le «mentoring» réussi, c'est le paradis. Blague à part, vous qui avez fait l'expérience d'être reconnu et aimé pour ce que vous êtes et pouvez être, n'avez-vous pas l'impression en effet que ces expériences sont des coins de ciel bleu?

2.5 Une relation de transition

Une autre façon de décrire la relation de «mentoring» consiste à considérer le mentor comme une figure de transition et à en faire une relation de transition, c'est-à-dire une relation qui a un commencement, un déroulement et une fin.

Je m'inspire de Colarusso et Nemiroff, de Levinson et de ma propre expérience, pour décrire les trois principales étapes du déroulement de cette relation :

Phase 1 : le commencement

Pendant cette phase, le «mentee» se voit comme un apprenti, comme un novice et considère le mentor comme une personne expérimentée, une autorité, un expert. Chez le «mentee», les attentes de rôles sont très grandes en début de relation – elles diminueront avec le temps; les mentors soulignent pour leur part les demandes excessives de temps en début de relation mais disent qu'au total les avantages compensent les désavantages. (cf. Irvine, Jacqueline J., 1985, *The Master Teacher as Mentor : Role Perceptions of beginning and Masters Teachers* où l'échantillonnage est composé de dix paires de mentor-«mentee» toutes femmes). Au début de la relation, la fonction de modèle du mentor est prépondérante. Le «mentee» a tendance à imiter le mentor. D'ailleurs un des défis d'une relation de «mentoring» réussie est d'éviter le «cloning», c'est-à-dire la reproduction de «copie conforme» du mentor. À courte vue, on a l'impression que le «mentee» reçoit et que le mentor donne. Le mentor est idéalisé dans la mesure où la représentation interne du mentor par le «mentee» est investie du narcissisme importé du self. Le mentor est mis sur un piédestal : il est admiré, imité. Les qualités, attitudes, comportements que le «mentee» voudrait faire siens sont perçus chez le mentor et mis en relief par le «mentee». D'où excitement et enthousiasme; d'où également doute de soi : serai-je un jour aussi compétent que mon mentor? Il y a une fusion initiale avec le mentor avec ce que ceci implique de de-selfing.

Phase 2 : le déroulement proprement dit

Ce sentiment de fusion peut causer beaucoup de plaisir. Cependant le self du «mentee» se trouve dans un état de grande vulnérabilité dans la mesure où l'approbation du mentor est nécessaire à son sentiment de bien-être. Au fur et à mesure que le «mentee» découvre ses capacités réelles, exerçant ses propres compétences, les différenciant de celles du mentor, au fur et à mesure qu'il les intègre dans son image de soi, le «mentee» augmente son sentiment de compétence, son sentiment de sécurité et acquiert progressivement de l'autonomie. Le self du «mentee» change de façon dramatique au fur et à mesure que les attributs convoités et désirés chez le mentor sont intégrés, habituellement avec un intense plaisir. Par ailleurs, le «mentee» perd certaines illusions sur son mentor; ce travail de désillusionnement est essentiel pour que la relation se transforme. Évidemment ceci peut créer certains remous chez le mentor : s'il est plus à l'aise dans des relations où il est mis sur un piédestal, cela pourra le bouleverser. On dirait qu'un équilibre entre donner et recevoir s'installe, qu'une certaine mutualité s'instaure. Tout ceci ne se fait pas sans complexité et sans paradoxe : il n'y a qu'à songer à cette situation où le «mentee» ayant besoin de s'émanciper du mentor demande au mentor de l'approuver dans ses tentatives d'éloignement, de différenciation, d'émancipation. Bref la fusion est brisée et il y a un travail de re-selfing.

Phase 3 : le dénouement

Après la période d'assimilation-rejet, le self du jeune adulte en ressort plus fort, plus individué, plus affermi. Un processus de séparation s'instaure. Comme pour toutes les relations d'amour, que ce soit les relations parents-enfants ou les relations entre conjoints, la séparation ou la transformation de la relation est difficile.

On peut imaginer trois scénarios : selon le premier, il y a une fin naturelle et le processus de séparation mentor-«mentee» donne lieu à une nouvelle relation : de camaraderie, de collègue de travail, d'amitié ou même d'amour. Bref il y a transformation qualitative de la relation.

Selon le deuxième scénario, il y a perte graduelle d'implication de part et d'autre, ce qui conduit à la fin de la relation. Le mentor et le «mentee» ne se revoient plus. Tout simplement. Ils ont fait ce qu'ils avaient à faire ensemble, reconnaissant ce qu'ils se sont apporté mutuellement, et sont rendus ailleurs.

Selon le troisième scénario, le processus de séparation suscite de gros conflits de part et d'autre ou bien chez l'un des partenaires. Le «mentee» pourra éprouver les sentiments suivants : colère, amertume, rancœur, deuil, impression d'être abandonné, sentiment de libération également («Ouf! je suis un peu plus adulte, je peux voler de mes propres ailes!») et de renouvellement. Le mentor tant admiré pourra devenir quelqu'un de trop exigeant, dont les critiques ne sont pas constructives, quelqu'un qui profite de lui ou d'elle, etc. Le mentor de son côté, pourra trouver que le jeune adulte n'est plus réceptif, qu'il n'est pas suffisamment reconnaissant, etc. Tous les processus de séparation sont susceptibles de générer de la peine, de la colère, du ressentiment et la relation mentor-«mentee» ne fait pas exception. Il faudra donc beaucoup de maturité au mentor pour jouer adéquatement son rôle de «rampe de lancement» vis-à-vis de son «mentee».

Le dénouement de la relation, dans les meilleurs cas, donne lieu à l'émergence de deux self séparés et plus forts.

2.6 Sortes de «mentoring»

Audrey Collins (1990) distingue deux sortes de «mentoring» : le «mentoring» de type essentiel et le «mentoring» de type instrumental. D'une part, le «mentoring» de type essentiel implique l'engagement du mentor et du «mentee» à la fois dans l'univers objectif et subjectif de l'autre; par exemple, le mentor pourra donner un commentaire sur telle intervention du «mentee» dans une situation de stage (univers objectif) tout en le nourrissant au niveau de son self-concept ou en le renforçant dans ses valeurs ou dans ses choix (univers subjectif)... le «mentee» pouvant alimenter le mentor dans ses rôles de générativité. D'autre part le «mentoring» de type instrumental est celui qui est initié (par exemple dans des programmes formels de «mentoring») en vue d'atteindre des buts et des résultats similaires au «mentoring» de type essentiel; il est mis en place dans l'espoir d'atteindre ce qui se produit naturellement via la chance et la chimie interpersonnelle. Tel est le point de vue de Audrey Collins qui se demande jusqu'où la relation instrumentale peut reproduire la relation essentielle. À la limite, ceci conduit à questionner la valeur des programmes formalisés de «mentoring», qui se répandent graduellement.

2.7 Les caractéristiques les plus importantes du mentor

Partager le Rêve du «mentee» et en quelque sorte lui donner sa bénédiction ou à tout le moins son approbation, croire en lui, aider l'émergence du nouveau self chez le «mentee», créer un espace où le jeune adulte pourra élaborer une structure de vie qui contient le Rêve, voilà autant de comportements d'un bon mentor.

Quelles sont les principales qualités du mentor? D'après une recherche faite en 1988 par Pamela L. Knox et Thomas V. Mc Govern intitulée «Mentoring Women in Academia», recherche faite auprès de 48 étudiantes qui avaient à décrire 50 caractéristiques des mentors, en l'occurrence 23 membres féminins de la faculté, voici les six caractéristiques les plus importantes attribuées aux mentors : 1. la volonté de partager leur savoir; 2. l'honnêteté; 3. la compétence; 4. la volonté de permettre la croissance ou le développement du «mentee»; 5. la volonté de donner du feedback positif et critique; 6. le fait d'être direct dans ses transactions. Une comparaison rapide entre les caractéristiques du mentor et le profil des personnes qui réalisent leur générativité montre des points de convergence : attitude d'apprentissage continu et capacité de partager son savoir; confiance dans la vie et capacité de reconnaître les processus de la vie en soi et chez les autres et d'aller dans le sens des forces vitales. Un participant à la Conférence sur le mitan de la vie et le mitan de carrière faisait remarquer que ce sont là également les caractéristiques d'un bon gestionnaire. Peut-être bien. Mais ceci ne fait pas qu'un bon gestionnaire est automatiquement un bon mentor, puisque, comme on le sait, le «mentoring» ne réside pas dans les attributs d'une personne mais est un phénomène relationnel qui présuppose un investissement affectif entre deux personnes, investissement affectif qui n'est pas toujours conscient.

Comprenant maintenant ce qu'il y a de spécifique au «mentoring», ceci nous autorise à étudier quelques questions pratiques.

3. APPLICATION À LA VIE PROFESSIONNELLE

«Plusieurs adultes donnent et reçoivent peu de «mentoring». En dépit de l'accent fréquent que l'on met sur le travail en équipe et sur la loyauté dans les organisations d'affaires, les relations de «mentoring» sont plutôt l'exception que la règle à la fois pour le travailleur et pour l'administrateur. Notre système d'éducation supérieure, même s'il est officiellement engagé à encourager le développement intellectuel et personnel des étudiants, fournit un «mentoring» qui est généralement limité en quantité et pauvre en qualité. Les institutions d'éducation et les organisations du travail peuvent faire beaucoup plus pour aider le développement des étudiants et des jeunes travailleurs. Pour ce faire, elles auront à favoriser le développement des enseignants, des administrateurs et des autres travailleurs appartenant à des générations de plus de 30 ans. Tant et aussi longtemps que le mitan de la vie ne sera pas un temps de la vie meilleur» (je comprends mieux apprécié et mieux vécu), «la plupart de ceux qui y sont seront incapables de contribuer au «mentoring» dont les jeunes générations éprouvent un besoin urgent. Plusieurs hommes du mitan — on se souvient que la recherche de Levinson concernait seulement des hommes — ne connaîtront jamais les satisfactions et les tribulations reliées au fait d'être mentor. Ceci constitue une perte de talent, une perte pour les individus concernés, et un obstacle au changement social constructif.»[6] (Levinson, ma traduction). C'est Levinson qui parle ainsi dans son volume de 1978. Le ton peut paraître pessimiste, voire alarmiste. Peut-être ne l'est-il pas. Par-delà l'opinion de Levinson, je crois que les récentes découvertes sur les enjeux des temps de la vie, et plus particulièrement sur la générativité et le «mentoring», recèlent des richesses que nous avons à exploiter tant au niveau personnel qu'organisationnel. Par ailleurs, au cours des récentes années, il y a eu une résurgence d'intérêt au sujet du «mentoring» (cf. Frey, B.R. et Noller, R.B.) comme l'indiquent les recherches de plus en plus nombreuses et la Première conférence internationale sur le «mentoring» qui a eu lieu à Vancouver en 1986.

3.1 Au niveau individuel

Pour chaque adulte du mitan exercer son «mentoring» est une occasion de développement personnel. Or je m'étonne que tant d'adultes du mitan ne soupçonnent même pas l'existence de ce phénomène. Je pense aux patrons dans les hôpitaux qui forment les jeunes résidents. Je pense aux superviseurs de stages, aux enseignants de nos cégeps, de nos universités, de nos écoles professionnelles. On se doute bien que les jeunes ont besoin de modèles... On se doute bien que parfois l'un ou l'autre d'entre eux nous admire ou nous imite. Ce phénomène existe bel et bien. La preuve? Je parie que, pendant que je vous parle, plusieurs visages de jeunes déambulent sur votre écran intérieur.

Nous ne sommes pas suffisamment conscients de cette réalité du «mentoring». C'est une réalité que nous pourrions approfondir davantage. Ainsi nous pourrions prendre le temps d'examiner la façon personnelle dont nous remplissons ce rôle, les conflits que nous pouvons vivre, notre manière de les résoudre. Nous pourrions créer des lieux pour partager notre expérience avec d'autres mentors. Nous pourrions aussi étudier, découvrir quels sont nos points forts et nos points faibles en début de relation, au milieu, en fin de relation, quelles sont les diverses fonctions du «mentoring» où nous sommes le plus à l'aise. Peut-être nous sommes-nous déjà sentis coincés dans une relation avec un «mentee». Qu'avons-nous fait? Autant de pistes qui me semblent non seulement légitimes mais bienvenues, sans être obligatoires pour autant. La personne qui se pose ces questions peut largement en profiter!

6 *Ibid*, p. 334.

Par ailleurs, il est possible que, tout en m'écoutant, vous ayez pensé à Soeur Untelle ou au Père Untel qui a influencé votre jeunesse, en vous disant : «Tiens, je n'avais jamais pensé qu'elle ou qu'il avait été mon mentor!» Une conférence comme celle-ci peut fournir l'occasion de se souvenir des personnes qui ont joué un rôle important dans notre développement professionnel.

Faut-il avoir un mentor pour devenir adulte? La question se pose. Souvent, les adultes qui font le récit de leur vie, me demandent s'il est nécessaire d'avoir un mentor... et s'il est possible d'en avoir plusieurs. Cette question m'est parfois adressée sous la forme suivante : «Je n'ai pas eu de mentor que je sache...» l'anxiété faisant vibrer la voix, laissant sous-entendre : «Suis-je malgré tout adulte?» Ma réponse est toujours la même :

1. les processus d'identification à l'oeuvre dans le «mentoring» sont souvent inconscients, c'est dire qu'il est possible que vous ne soyez pas conscient d'avoir eu un mentor;

2. le processus d'identification peut se faire en cathectant plus d'un objet, à différents temps de la vie; il est donc possible d'avoir plusieurs mentors;

3. les processus d'individuation empruntent des voies complexes dont nous ne faisons que commencer à percevoir la trame : lorsqu'il s'agit du développement des personnes, le dogmatisme me paraît malvenu.

Passons maintenant au niveau organisationnel.

3.2 Au niveau organisationnel

Il y a lieu de se demander quel est le rôle de l'organisation dans la gestion du mitan de la vie. Par exemple, une organisation comme les cégeps doit-elle offrir à ses membres de la formation et de l'information sur les différents aspects du mitan et plus spécifiquemment sur le «mentoring»?

Avec Harding, nous pouvons nous demander :

1. Comment augmenter la générativité des professionnels et des enseignants et des autres?

2. Comment promouvoir les compétences adultes nécessaires pour façonner consciemment sa vie (et celle des autres) dans le sens d'une plus grande réalisation de son (leur) potentiel créateur?

3. Comment enfin dépister des manières de promouvoir la générativité comme ressource pour faire face aux défis sociaux d'aujourd'hui?

Il existe des programmes de formation au «mentoring» — comme le Mentor Connection Program analysé par Beck (1989). Faut-il mettre sur pied des programmes formels de «mentoring»? La discussion est ouverte. Zey (1988) voit là une manière de répondre aux problèmes spécifiques créés par les corporations modernes. Après une étude du «mentoring» auprès de 80 «mentee» (63 jeunes hommes et 17 jeunes filles), Burke (1984), de l'Université de York, suggère de faire une place spéciale au «mentoring» dans les organisations en fonction des buts de l'organisation. De son côté, Kram (1985) propose que le personnel professionnel responsable des ressources humaines, au lieu de mettre sur pied des programmes formels de «mentoring», établisse plutôt une suite de programmes et de changements organisationnels qui soutiennent le processus de «mentoring» plutôt que de le forcer. De mon point de vue, sa critique, loin de porter sur le caractère formel de ces programmes, insiste sur le caractère incitatif — plutôt que coercitif — de tels programmes. Elle suggère même une approche de

développement organisationnel : implanter des programmes éducatifs et les évaluer. Par ailleurs Clawson (1985) conclut que le «mentoring» formalisé n'est pas nécessaire, la plupart des gens repérant naturellement les adultes desquels ils peuvent apprendre.

Loin de réduire la question à «Faut-il oui ou non mettre sur pied des programmes formels de «mentoring»?» à mes yeux, le problème qui se pose est le suivant : Comment, par divers moyens — conférences, changements organisationnels, programmes spécifiques de formation — favoriser l'éclosion de cette relation de «mentoring», en sachant très bien qu'il y a une chimie qui préside à l'attirance entre mentor et «mentee», chimie interpersonnelle sur laquelle nous n'avons pas de pouvoir.

Comment favoriser le recyclage de ressources humaines importantes qui semblent se gaspiller? Il existe, dans nos établissements, des situations propices au «mentoring» : je pense à la supervision de stages, à la formation à exercer tel ou tel métier ou profession, à l'enseignement proprement dit, à l'accueil des jeunes professeurs et professionnels. Par exemple, au lieu d'imposer unilatéralement un superviseur de stage aux étudiants, il est heureux de mettre en place des structures plus souples qui permettent à l'étudiant d'avoir une part active dans le choix de son superviseur, compte tenu par ailleurs des contraintes de réalité. De plus, le «mentoring» apporte un nouvel éclairage à la question : quelle place nous faisons aux jeunes adultes qui entrent comme jeunes professionnels dans nos établissements?

La plupart des adultes que nous sommes tirent du profit et de la satisfaction à comprendre ce qu'est le «mentoring» véritable. Formation et information sur les enjeux du mitan, sur le «mentoring», me paraissent des moyens d'action féconds. Sans doute avez-vous déjà des idées en tête. Et ce sont vos idées qu'il faudra implanter, non les miennes. Je suis persuadée pour ma part que le «mentoring» est un phénomène qui prendra de plus en plus de place.

EN GUISE DE CONCLUSION

Le mitan de la vie, comme toutes les périodes de la vie adulte, comporte ses «grandeurs et ses misères», pour reprendre l'expression de Pascal, ses devoirs et ses gratifications, ses exigences et ses plaisirs, pour le dire dans un langage plus contemporain. Comme toutes les phases de la vie adulte, le mitan comporte ses impératifs de croissance psychosociale et ses défis de développement. La générativité, cette manière eriksonnienne de décrire le mitan, est un impératif de croissance, et le «mentoring», un beau défi développemental qui permet la connexion entre les générations.

Il y aurait lieu de réfléchir sur la générativité et le «mentoring» à un niveau sociétal et planétaire. C'est une limite délibérée de cet exposé. Permettez-moi toutefois de vous parler d'une bande dessinée de Mafalda.

Dans la première plage Mafalda demande à sa mère : «Pourquoi sommes-nous sur cette terre?» Dans la deuxième plage la mère répond : «Pour travailler, nous aimer, et faire en sorte que ce monde soit meilleur!» La réponse de la mère reprend les deux catégories (amour et travail) amenées par Freud qui aurait décrit le véritable adulte comme celui qui est capable d'aimer et de travailler, et la catégorie de générativité («Pour rendre le monde meilleur») avancée par Erikson. Dans la troisième plage, Mafalda ne dit rien : elle réfléchit. Pour ceux et celles qui ne connaissent pas Mafalda, il faut savoir que cette petite fille férue d'histoire et tourmentée de questions philosophiques s'inquiète du sort de la planète : elle regarde souvent le globe terrestre en disant que la terre est malade. D'où sa réplique à sa mère dans la quatrième plage : «Cachottière, tu ne m'avais pas dit que tu avais le sens de l'humour». Avec Mafalda, il y a lieu de se préoccuper du sort de la planète. J'aime bien cette bande dessinée.

Dans l'ensemble j'espère vous avoir persuadés que la générativité entrevue comme impératif de croissance nous offre de beaux défis de développement tant personnels qu'organisationnels. J'espère également vous avoir donné l'occasion de partager ma conviction que le «mentoring» est un lieu privilégié de générativité, conviction qui s'appuie sur une certitude : toutes les personnes, sans exception, se construisent dans la mutualité, c'est-à-dire dans une trame de rapports interpersonnels. J'espère enfin que les quelques applications entrevues sauront attiser vos énergies de générativité... et ce, pour des cégeps meilleurs.

BIBLIOGRAPHIE

BECK, Lynne. «Mentorships : Benefits and Effects on Career Development», in *Gifted Child Quartely*, Win., vol. 33 (12), p. 22-28, 1989.

BURKE, Ronald, J. «Mentors in Organizations», in *Group and Organization Studies*, Sept. 84, vol. 9 (3), p. 353-372, 1984.

CLAWSON, James, G. «Is «mentoring» necessary?», in *Training and Development Journal*, April 85, vol. 39 (4), p. 36-39, 1985.

COLLINS, Audrey. «The Mentor and Mentoring Programmes», in *Proceedings of the 1st International Conference on The Future of Adult Life*, ed. by Mike Featherstone, Centre for the Study of Adult Life, Teesside Polytechnic, U.K., vol. II, p. 213-224, 1990.

COLARUSSO et NEMIROFF. *Adult Development : A New Dimension in Psychodynamic Theory and Practice*, New-York, Plenum Press, 290 pages, 1981.

ERIKSON, Erik H. *Identity and the Life Cycle*, New-York et London, Norton and Co., 1919 p., 1980, c1959.

ERIKSON, ERIK. *Adolescence et crise : la quête de l'identité*, Paris, Flammarion, 328 pages. Titre original : *Identity, Youth and Crisis*, 1972.

ERIKSON, Erik H. «Les huit étapes de l'homme», in *Enfance et Société*, Neuchatel, Delachaux et Niestlé, p. 169-180, Titre original : «Childhood and Society», 1963.

FREY, Barbara, NOLLER, R., RUTH, B. «Mentoring : A promise for the Future», *Journal of Creative Behavior*, vol. 20 (1), p. 49-51, 1986.

GILLIGAN, Carol. *Une si grande différence*, Flammarion, 271 pages, 1986.

GREY, William A. et GREY, Marilynne M. *Mentoring : A Comprehensive Annotated Bibliography of Important References*, Vancouver : International Association for Mentoring, eds 1986a.

GREY, William A. et GREY, Marilynne M. *Mentoring : Aid to Excellence*, 1, 2, Prodeedings of the First International Conference on Mentoring, Vancouver, 21-25 July 1986, eds 1986b.

HARDING, Paula Payne. *Generativity in the Middle Adulthood*, thèse de Ph.D. en Éducation, Northern Illinois University, (1), 1985.

HOUDE, Renée. *Les temps de la vie, Le développement psychosocial de l'adulte selon la perspective du cycle de vie*, Éditions Gaétan Morin, Chicoutimi, 309 pages, 1989.

IRVINE, Jacqueline J. «The Master Teacher as Mentor : Role Perceptions of beginning and Masters Teachers», in *Education*, Win., vol. 106(2), p. 123-130, 1985.

JUNG, C.G. «The Stages of Life», in J. Campbell (édit.), *The Portable Jung*, New York, Viking, 1971, p. 3-22, 1933.

KRAM, Kathy. «Improving the Mentoring Process», in *Training and Development Journal*, April 85, vol. 39(4), p. 40-43, 1985.

KNOX, Pamela L., et autres. «Mentoring Women in Academia» in *Teaching of Psychology*, Feb., vol. 15(1), p. 39-41, 1988.

LEVINSON, D.C., et autres. *The Seasons of a Man's Life*, New York, A.A. Knopf, 363 pages, 1978.

QUINO. *Mafalda revient*, éditions Jacques Glénat, 46 pages, 1981.

SHERMAN, Edmund. *Meanings in Mid-Life*, State University of New York Press, Albany, N.Y., 267 pages, 1987.

ZEY, Michael-G. «A Mentor for all Reasons», in *Personnel Journal*, Janv. 88, vol. 67(1), p. 46-51, 1988.

LES APPROCHES À EXPLORER POUR GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES AU MITAN DE LEUR VIE ET DE LEUR CARRIÈRE ET LES MESURES EN PLACE DANS CERTAINS SECTEURS

Jean-Guy Duchaine
Vice-président ressources humaines
Quebecor inc.

Mesdames, messieurs, bonjour,

1. INTRODUCTION

Lorsque les organisateurs m'ont pressenti pour vous adresser la parole aujourd'hui, j'ai senti un certain sentiment de fierté. Cela est bien naturel.

Cependant, lorsque je me suis astreint à coucher sur papier le contenu de ma présentation, je me suis mis à aimer un peu moins ces organisateurs et surtout à m'affubler des qualificatifs de téméraire et d'imprudent.

En effet, comment vous parler intelligemment sur un sujet qui n'est pas en lui-même bien compris. L'orthographe du mot MITAN est le premier signe de cette difficulté. Les quelques personnes à qui j'ai demandé conseil pour préparer mon texte on commencé par me demander la différence entre MITAN et MI-TEMPS. Il m'a donc fallu expliquer au départ que ces deux mots, selon Larousse et Robert, sont synonymes et qu'à cause de l'espérance de vie que nous avons aujourd'hui, le milieu de notre vie professionnel coïncide avec le milieu de notre vie totale.

Vous parler aussi des préoccupations de Quebecor inc. n'est pas facile. Vous allez constater que certains programmes mis en place au sein de notre compagnie tiennent compte de ce phénomène mais, pour être bien honnête, nous l'avons découvert par après. Intuitivement, nous percevions la question et, sans avoir une approche systématique, nous avons apporté des réponses ad hoc.

Mais il est aussi important de savoir qu'une entreprise comme Quebecor est une entreprise qui a vécu un développement fulgurant et que ses gestionnaires en ressources humaines ont été sollicités par des travaux toujours plus urgents les uns que les autres et qu'ils n'ont pas eu nécessairement le temps de s'attarder à ce genre de préoccupation spécifique.

2. PRÉSENTATION DE QUEBECOR

En effet, le développement de Quebecor a été impressionnant depuis les dix dernières années. Laissons parler les chiffres.

- En 1980 (il y a dix ans), le chiffre d'affaires de Quebecor était de moins de 200 millions $; la compagnie comptait sur environ 2 000 employés, dont 90 p. cent oeuvraient au Québec; les champs d'activités couverts étaient, outre l'édition qui était le plus important (de loin), l'imprimerie, la distribution et le disque.

- En 1990 (sur la base des prévisions), le chiffre d'affaires excédera 2,5 milliards $; plus de 17 500 employés travaillent pour Quebecor et ses filiales dont 45 p. cent travaillent au Québec; 22 p. cent ailleurs au Canada et 33 p. cent aux États-Unis.

- En outre, les secteurs d'activités sont aussi différents : 60 p. cent de nos activités sont maintenant dans le secteur des imprimeries, 25 p. cent dans les forêts, dans les pâtes et dans le papier, alors que 10 p. cent sont dans le secteur édition; le reste (5 p. cent) est réparti dans des secteurs connexes.

Cette expansion s'est faite en grande partie par des acquisitions successives d'entreprises, dont les plus importantes sont la papetière Donohue (1987), les imprimeries du groupe Ronalds Printing et BABN (1988) et, en 1990, les imprimeries américaines que détenait le groupe Maxwell.

Ceux qui ont vécu des acquisitions comprendront qu'il n'est pas simple, dans ces circonstances, d'implanter des systèmes complexes et sophistiqués de gestion des ressources humaines. Il nous

faut donc, chez Quebecor, concevoir des programmes souples que l'on peut appliquer à plusieurs situations différentes.

Laissez-moi vous dire que nous avons vécu des situations variées. Certaines entreprises étaient gérées par leurs propriétaires-fondateurs où chacun avait implanté un style de gestion à la mesure de sa personnalité. D'autres étaient mal gérées. D'autres avaient des systèmes de gestion complexes et fort coûteux. Pour résumer, nous avons dû intégrer des entreprises dont le style de gestion allait du paternalisme autoritaire au manuel de procédure d'une épaisseur de deux pieds.

Ce faisant, nous comptons parmi notre personnel des personnes qui œuvrent au sein de Quebecor depuis plusieurs années, mais surtout des personnes qui travaillent pour une entreprise depuis un certain temps mais qui font partie de la «famille Quebecor» depuis peu. Compte tenu de leur nombre, le choc culturel n'est pas seulement vécu par eux mais il est aussi vécu par ceux qui ont connu Quebecor alors qu'elle n'avait pas sa taille actuelle.
Voilà pour la mise en situation. Au départ, la problématique n'est pas simple.

3. ESSAI DE DÉFINITION

Pour ma présentation, j'ai parcouru peu de documentation sur la question et je voudrais vous faire part de quelques réflexions personnelles.

En tout premier lieu, une mise en garde : celui qui vous parle est à peu près au mitan de sa vie et de sa carrière. Je me sens donc concerné par le sujet.

Pour la génération qui m'a précédé (celle de mon père), ce problème ne se posait pas avec autant d'acuité. La carrière était plus rectiligne et avoir un emploi stable faisait partie des critères de succès. Cela faisait partie de l'ordre des choses de céder la place aux plus jeunes et ce moment était généralement choisi par l'ancêtre à partir de ses propres critères. Jusqu'à ce que notre groupe (de la génération du «baby-boom») commence à faire introduire des notions de retraite obligatoire, de plans de relève, de plans de carrières, etc.

Nous sommes arrivés en grand nombre à un moment où l'économie s'est emballée et notre formation académique nous préparait, non seulement à bien faire notre métier, mais aussi à en questionner la finalité et surtout à faire autre chose.

Pour la génération qui nous suit, la situation est différente car nous détenons les postes de commande que nous avons obtenus très jeunes et leur désir le plus cher (qui peut leur en vouloir) est de prendre nos places. Nous sentons cette pression et, bien malgré nous, nous sentons le malaise. Quoi faire pour leur céder la place? Ou encore, quoi faire pour ne pas la leur céder?

Nous avons eu la chance de vivre, pour plusieurs d'entre nous, des progressions impressionnantes dans notre statut et dans notre qualité de vie. Mais l'avenir est moins rose à cet égard. Le sommet n'est plus très loin et plusieurs se bousculent aux portes pour ces quelques rares dernières chances. Nous devons donc nous résigner à faire encore pendant 15 ou 20 ans le même travail ou changer d'orientation. Facile à dire, difficile à faire. Et il y a toujours ces «jeunes» de 30 à 40 ans qui nous pressent à faire ces choix, car leurs choix seront en fonction des nôtres.

À côté de ceux qui ont vécu des changements dans leur carrière et qui s'en sont enrichis, il y a aussi ceux dont la carrière a été plus stable. Je peux comprendre leur ressentiment et même leur désarroi quand on imagine la pression sociale créée par la valorisation de la carrière en sauts de puces où celui ou celle qui ne change pas de carrière à tous les cinq ans n'est pas «in».

Donc, selon moi, la problématique n'est pas la même pour la personne qui a atteint un certain succès professionnel (souvent au détriment de sa vie personnelle) et pour celle qui doit imaginer faire encore pendant 15 ou 20 ans ce qu'elle fait déjà depuis 15 ou 20 ans.

4. QUELQUES SITUATIONS CHEZ QUEBECOR

Comme je vous le mentionnais il y a quelques instants, le MITAN DE LA VIE n'a pas fait l'objet d'un programme spécifique au sein de notre compagnie.

Cependant, nous pouvons quand même constater quelques constantes que je vais aborder avec vous.

4.1 Le style de gestion

Selon nos relevés internes, 88 p. cent des cadres à l'emploi de Quebecor ont entre 35 et 55 ans. Chez les non-cadres, 48 p. cent de notre personnel a moins de 35 ans. Nous n'avons pas l'impression d'être très différents des autres employeurs. Nos employés «plus jeunes» sont bien formés et en pleine forme et ils exercent de fortes pressions sur leurs patrons, en particulier sur leur style de gestion. Car nous constatons que ceux-ci ont tendance à diriger de manière autoritaire et ils acceptent mal qu'on remette en question leurs expériences passées, car plusieurs croient que cela met en cause leur autorité. Il s'agit pour nous, aux ressources humaines, de leur faire comprendre l'importance du sang neuf dans l'entreprise et surtout leur rappeler leur jeunesse et leurs impatiences d'alors. J'ai pu constater personnellement que cela porte fruit lorsque cette approche est faite dans un climat de confiance et avec un certain humour.

4.2 La retraite

Cette question est perçue comme importante par un plus grand nombre d'employés. En 1974, la compagnie a implanté un régime de retraite et un grand nombre d'employés ont fait des pieds et de mains pour en être exemptés. Maintenant, c'est l'inverse. Les employés veulent voir les délais d'admissibilité raccourcis et ceux de 40 ans sont soucieux de connaître de quelle façon leur patrimoine sera enrichi par les prestations du régime de l'employeur. Ces personnes recherchent aussi une certaine flexibilité dans la transférabilité de leurs acquis à ce chapitre.

L'on sent aussi de plus en plus d'intérêt (et partant, de pression) pour l'établissement de programmes visant à la planification financière en vue de la retraite et à la préparation à la retraite (avec le conjoint). Pour ma part, je comprends que ces personnes prennent pour acquis qu'elles vivront longtemps après leur retraite (plus de 15 ans, selon les tables d'espérance de vie) et qu'il est nécessaire de bien se préparer pour cette troisième étape de la vie afin qu'elle soit la plus sereine possible, dans tous ses aspects.

4.3 Les promotions

Les personnes de 40 ans n'acceptent pas aveuglément toutes les offres de promotion. Ces personnes sont plus soucieuses de vérifier les responsabilités en découlant et, souvent, vont nous informer qu'elles ont l'intention d'en discuter avec leur conjoint avant de prendre une décision car la vie familiale risque d'être modifiée. Avant cet âge, cette préoccupation est moins fréquente. De plus, nous recevons de plus en plus souvent des demandes de contrats écrits à cet égard. Chez Quebecor, nous n'acceptons pas de telles demandes. Selon nos perceptions, cela indique qu'il y a changement dans les priorités.

4.4 Les embauches

44 p. cent de nos cadres sont avec la compagnie depuis moins de quatre ans. Au cours des nombreuses entrevues que nous avons menées au sein de Quebecor, nous avons constaté que les gens de 40 ans et plus veulent de nouveaux défis et qu'ils ont l'impression que leur emploi actuel ne peut plus leur en offrir. Ils ont cette impression malgré qu'ils insistent fortement sur leurs succès passés et sur ce qu'ils ont parfois fait pour «sauver leur entreprise». Nous percevons ce problème chez les candidats qui nous viennent de l'extérieur. Nous pouvons facilement imaginer que la même situation existe chez nos employés. Nous devons donc mettre en place des moyens de profiter, lorsque possible, de cette énergie qui pourrait être sous-utilisée.

4.5 Les déplacements

Avant 35 ans, le lieu de travail et les voyages dus au travail n'entrent pas dans les principaux critères d'acceptation d'un emploi. À partir de 40 ans, nous pouvons constater que ces contraintes apparaissent. Bien sûr, ces personnes acceptent des contraintes de cet ordre liées à leur travail, mais il est évident qu'elles sont plus sélectives dans leurs décisions et elles nous font sentir le poids de ces obligations. Elles nous demandent même parfois d'être accompagnées de leur conjoint, ce qui est parfois accepté si les contraintes budgétaires sont rencontrées.

4.6 La formation

Il s'agit probablement du groupe d'âge qui a vécu le plus directement les effets de la révolution technologique. Ce sont eux qui ont dû passer au travers d'un nombre effarant de changements dans les méthodes de travail et de modes de toutes sortes dans la façon de gérer. Les activités de formation, ils en connaissent à fond plusieurs pour les avoir suivies. Nous constatons qu'ils sont très critiques, pour ne pas dire sceptiques, lorsque l'on arrive avec un nouveau projet en ce sens et nous devons les comprendre.

Il y a tellement eu de beaux projets sans lendemain ou sans suite, tellement d'heures perdues pour rien dans des modes passagères et sans aucune efficacité. L'immobilisme dont on est porté à les taxer doit être pris en compte et compris et, chez Quebecor, cela fait partie des contraintes de conception et d'implantation.

4.7 Les programmes d'aide

Quebecor inc. offre à son personnel des programmes d'aide aux employés (PAE). Ces programmes visent l'usage des drogues, l'alcoolisme, les problèmes matrimoniaux, les faillites et les réalignements de carrière.

Une analyse des personnes qui ont bénéficié de ces programmes démontre que 100 p. cent ont entre 35 et 55 ans.

Ce résultat, troublant à mon avis, est un signe évident de l'acuité des problèmes rencontrés à cet âge et confirme des résultats de recherches faites sur le sujet.

Inutile de vous dire que nous avons l'intention de maintenir ces PAE.

4.8 L'accès à l'égalité

Toutes les entreprises sont maintenant obligées de composer avec ces nouvelles contraintes qui nous sont imposées. Les objectifs sont louables et tous conviennent que nous devons éliminer les iniquités basées sur des critères subjectifs. Nous constatons chez Quebecor que la très grande majorité de nos employés conviennent de la justesse de ces objectifs. Sur les moyens, le consensus

est moins grand. Chez les plus jeunes, cela fait partie de l'ordre des choses. Parmi ceux qui ont 40 ans et plus, la situation est plus confuse car ils n'ont jamais eu à travailler avec ces contraintes. Quinze ou vingt années d'habitudes ou de façons de voir les choses ne peuvent pas être mises de côté d'un seul coup et nous devons composer avec cette réalité. De plus, plusieurs refusent de reconnaître qu'il existe des barrières liées au sexe et à la couleur de la peau, alors que chez les plus jeunes, la majorité conviennent de l'existence de ces barrières mais ne croient pas qu'elles seront abolies un jour.

5. CONCLUSION

De façon générale, je résumerais l'aproche que nous avons chez Quebecor par la phrase suivante : non-intervention mais non-indifférence.

En guise de conclusion, je voudrais vous laisser sur la remarque générale suivante : le sujet du présent colloque est d'autant plus d'actualité que la majorité des postes décisionnels sont détenus par des personnes qui sont elles-mêmes au mitan de leur vie et de leur carrière et les problèmes que ces personnes rencontrent sont symptomatiques des effets négatifs engendrés, selon moi, par deux choses : d'abord par nos carrières où les responsabilités furent accordées très jeunes, et ensuite par l'accent trop important qui fut mis sur la sécurité d'emploi comme condition de réalisation personnelle. Je sais que je touche là un point qui pourrait faire l'objet d'un long débat en lui-même.

Merci.

REVUE DES PROGRAMMES QUI EXISTENT DANS LES ENTREPRISES POUR TENIR COMPTE DE LA PROBLÉMATIQUE DU MITAN DE CARRIÈRE

Philippe Martel
Vice-président et associé principal
Groupe Sobeco inc.

J'ai pensé aborder ma présentation en vous parlant d'abord de mon propre début de carrière.

Non pas que je veuille vous raconter ma vie, Dieu vous en garde! Mais plutôt parce que c'est au tout début de ma carrière que j'ai été sensibilisé à la réalité de la mi-carrière dans les entreprises, que j'ai effectué diverses tâches qui ont été enrichissantes dans le contexte de la thématique d'aujourd'hui. Cette expérience, j'aimerais vous la faire partager.

J'ai commencé ma carrière comme directeur de la planification de la main-d'oeuvre au sein d'une des constituantes importantes du Mouvement Desjardins. Ce poste venait d'être créé et comportait comme responsabilités le recrutement, la sélection, l'embauche, ainsi que la planification de la main-d'oeuvre et la planification de la carrière.

C'était au début des années 70, il y a donc environ 15 ou 20 ans de cela. C'est dire que la planification de la main-d'oeuvre et de la carrière ne sont pas des préoccupations des années 90. Toutefois, le contexte d'alors n'était pas tout à fait le même qu'aujourd'hui.

Desjardins était alors ce qu'elle est encore aujourd'hui : une entreprise à l'image du Québec; à l'aube des années 70, c'était une entreprise qui se découvrait. Elle se révélait sûre d'elle-même, confiante en ses capacités, confiante en son habileté à faire face aux défis de taille qui l'attendaient, notamment créés par d'importants changements technologiques.

Pour y faire face, elle ne pouvait cependant compter que sur une main-d'oeuvre moyennement scolarisée, peu préparée à faire face à ces changements technologiques et aussi peu habituée aux bouleversements qui l'attendaient.

Chacun à la direction des ressources humaines avait sa propre idée sur la façon dont les choses devaient être menées. Face aux défis pour l'organisation à l'égard de sa main-d'oeuvre, nous avons alors convenu de mettre sur pied une recherche portant sur la problématique de cette main-d'oeuvre.

Cette recherche fut vraiment déterminante en ce sens qu'elle nous permit de diagnostiquer les problèmes auxquels nous étions confrontés à l'époque; connaissant les problèmes, il fut d'autant plus facile d'y apporter des solutions.

Cette stratégie (commencer par une recherche), malheureusement bien peu d'entreprises l'adoptent et se prêtent à ce genre d'exercice.

En plus de nous faire connaître l'ampleur de la problématique reliée à la main-d'oeuvre, cette recherche nous a fait découvrir l'existence de trois groupes spécifiques de travailleurs.

Un premier groupe composé de jeunes gens remplis d'ambition, suffisamment scolarisés, probablement les premiers diplômés des cégeps; un deuxième formé de gens plus âgés, plus ou moins scolarisés, peu mobiles et souvent insécures; enfin, un troisième groupe constitué de gens à mi-chemin de leur carrière qui s'identifiaient au groupe précédent, en ce sens qu'ils étaient plus ou moins scolarisés et également peu mobiles. Ils s'en distinguaient toutefois par l'espoir qu'ils mettaient en leur carrière, influencés en cela sans doute par la poussée expansionniste d'alors.

Ce troisième groupe constituait notre réel groupe cible. Il était supérieur en nombre; les personnes qui en faisaient partie étaient âgées de 40 à 45 ans et, plus que toutes autres, elles étaient susceptibles d'être réfractaires aux changements technologiques en cours, étant donné leur manque de formation et leur peu de mobilité. Au contraire, il s'est avéré qu'elles en ont été les principaux moteurs.
Ces personnes se sont prises en charge, ont accepté de recevoir une meilleure formation, ont quitté, dans bien des cas, un milieu confortable et sécurisant pour assumer de nouvelles fonctions, relever

de nouveaux défis. En retour, nous les avons appuyées, orientées et avons facilité leur progression.

La raison pour laquelle je relate ces faits, c'est qu'ils me semblent importants à retenir spécialement pour vous qui, au sein de votre organisation, êtes probablement responsables des cadres et des professionnels parvenus à mi-chemin de leur carrière; j'anticipe la nécessité pour vous de procéder à de semblables recherches si vous voulez bien comprendre la situation à laquelle vous faites face. Cela m'apparaît même essentiel.

De telles recherches ont-elles lieu dans le milieu des cégeps? Demande-t-on aux gens dans quelle situation ils se trouvent par rapport à leur carrière? Quelles sont leurs perspectives d'avenir? Quelles sont leurs appréhensions actuelles et futures? Je l'ignore. Tout ce que je sais et que je déplore, c'est que généralement, il se fait peu de recherches du genre dans les entreprises.
Que retenir d'autre de cette expérience? J'ai constaté que bon nombre de personnes rendues à mi-chemin de leur carrière se sentent souvent insécures face à leur carrière. Ce sont elles qu'il faut le plus motiver tant individuellement que collectivement. Il ne faut pas hésiter à leur proposer des projets, des choix, à les conseiller, à les aider à mettre à profit tout leur potentiel. Elles n'attendent que cet encouragement; elles ont généralement besoin de ce support.

En mobilisant son personnel dont l'âge oscille entre 40 et 45 ans, une organisation peut être assurée que ces personnes, loin de résister aux changements, vont elles-mêmes s'engager à les mettre de l'avant. Par ailleurs, si rien n'est fait pour les encourager à agir en ce sens, il est certain que rien ne se fera.

Il est incontestable que le contexte d'aujourd'hui diffère beaucoup de celui des années 70. En disant cela, je ne pense pas nécessairement à la situation au Mouvement Desjardins que j'ai quitté depuis, mais plutôt à la situation et au contexte général dans lequel nous nous situons et qui, de toute évidence, conditionne les gens dans leur façon d'aborder leur carrière.

Comment décrire la situation actuelle?

De grands changements technologiques demeurent en cours et continueront de se produire, j'en suis convaincu.

Mais ce qui, dans la situation actuelle, ressort de façon évidente, selon moi, c'est l'existence de deux courants quelque peu contradictoires. En effet, nous assistons d'une part à la globalisation des marchés et à l'ouverture des frontières commerciales, ce qui apparaît très prometteur sous bien des rapports. D'autre part, on fait face à une plus grande rationalisation dans les organisations; on coupe, on ferme, on recherche la productivité. Bref, on pressure les gens et, dans bien des cas, ils se retrouvent dans une situation où ils ont à se battre pour survivre.

À cela s'ajoutent des conditions de gestion nouvelles comprenant, entre autres, l'aplanissement des structures (le «plateauing») qui entraîne nécessairement une réduction des postes intermédiaires, c'est-à-dire ceux occupés le plus souvent par les 40-45 ans.

Nous voilà donc dans une situation où la croissance est presque stagnante mais, en même temps, un contexte propice à toutes sortes de possibilités.

Pareil contexte influence énormément les gens face à leur carrière, à leur attitude en général. Soit qu'ils choisissent de rester en retrait, de demeurer impassibles, de parer les coups, soit, au contraire, qu'ils décident de prendre les devants, de saisir les bonnes occasions. Ce n'est pas toujours facile pour eux de s'orienter.

Quel est maintenant le profil de carrière actuel des 40-45 ans dans nos organisations, et comment ces personnes sont-elles prises en charge par *leurs organisations*?

Pour trouver réponse à mes interrogations, je ne me suis pas appuyé sur l'expérience d'une entreprise en particulier, comme le feront mes collègues Duchaine et Pleau, ni sur des recherches exhaustives portant sur le sujet, comme l'ont fait les personnes qui m'ont précédé. Je me suis plutôt fondé sur une série de constatations auxquelles mes collègues de travail et moi sommes arrivés au cours des dernières années dans le cadre de nos travaux de consultation.

Ces personnes sont tantôt des personnes en réaffectation, des cadres en évaluation psychologique ou en bilan de carrière, tantôt des personnes que nous avons rencontrées lors de diagnostics organisationnels.

Ces constatations sont également le fruit de modestes recherches que nous avons effectuées et qui portaient notamment sur la mobilité des cadres au Québec et au Canada. Nous visions dans ces recherches à connaître quelles étaient les personnes qui étaient le plus susceptibles de chercher un emploi ailleurs et quelles étaient les raisons véritables qui les poussaient à agir ainsi, afin de pouvoir mieux informer les employeurs sur les moyens à prendre pour que ces personnes ne les quittent pas.

Une partie des réponses à mes interrogations m'a été donnée grâce à cette enquête. Nous y avons découvert que les personnes qui songent le plus à chercher un emploi ailleurs sont souvent des cadres qui se situent au milieu de leur carrière, soit les 40-45 ans. Ces personnes quittent pour obtenir une rémunération supérieure certes, mais ce qui avant tout les incite à aller ailleurs, c'est la recherche de plus grandes responsabilités.

Un point intéressant à souligner c'est que la recherche de défis nouveaux, de responsabilités plus grandes est ressentie autant par les hommes que par les femmes avec cette indifférence cependant que les hommes y voient là un besoin de prendre en charge de plus gros mandats, tandis que les femmes, elles, y voient plutôt une occasion d'acquérir de nouvelles connaissances, de se perfectionner.

Plus que toutes autres personnes, celles âgées de 40 à 45 ans sont à un point de carrière où elles peuvent faire un meilleur partage entre ce qu'elles aiment et ce qu'elles n'aiment pas. Elles connaissent généralement leurs forces et leurs faiblesses, elles savent très bien ce qu'elles ne veulent pas ou ne veulent plus faire. Cependant, la grande question demeure : «Quoi faire?» Changer, oui, mais pourquoi et comment?

Elles sont à l'heure des bilans, à l'heure des décisions. À cet âge, il y a des acquis qu'on ne veut pas perdre (sécurité financière...); mais il y a aussi des défis qui paraissent intéressants à relever et qu'on souhaiterait pouvoir relever. On est également conscient que si on n'agit pas maintenant, ce sera encore plus difficile parvenus à l'âge de 50-55 ans. D'où les hésitations, voire même une certaine insécurité ressentie parmi les personnes que nous avons rencontrées qui en étaient à ce stade de leur carrière.

Ce profil est propre aux gens de ce groupe d'âge, ce qui ne veut pas dire pour autant qu'ils ne peuvent pas s'en dégager.

D'après nos constatations, les personnes rendues au milieu de leur carrière présentent trois profils différents.

Il y a tout d'abord le cadre et professionnel très performant que l'entreprise veut garder, mais en ne sachant pas trop bien comment s'y prendre sinon en le rémunérant bien et en lui promettant des promotions.

Puis il y a, l'inverse, le cadre et professionnel qui s'est marginalisé avec le temps, qui s'est laissé dépasser, qui n'a pas eu les promotions désirées, qui sent qu'il n'a plus l'influence qu'il souhaiterait avoir et qui est confiné à effectuer indéfiniment les mêmes tâches. Celui-là en a contre le système. Cependant, il n'a pas fait grand effort pour améliorer sa situation.

Enfin, il y a le cadre et professionnel type, qui performe bien, mais qui veut assumer plus de responsabilités. Ce dernier, de façon typique, a oeuvré dans un corridor de carrière étroit. Il s'agit du spécialiste.

Il souhaite élargir ses horizons, il songe à quitter pour faire autre chose soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Il ne sait pas vraiment quoi?

Une chose est certaine, peu importe leur type de profil, ces personnes ont en commun de s'interroger sur leur carrière.

Que fait l'entreprise face à cette problématique?

J'espère que mes collègues vont me contredire, mais à mon avis, elle ne fait pas grand chose. Je crois, en effet, que les problèmes propres aux gens parvenus au milieu de leur carrière n'ont pas vraiment préoccupé nos dirigeants d'entreprises ou les responsables des ressources humaines jusqu'à maintenant.

Pour les dirigeants d'entreprises, les problèmes auxquels peuvent faire face les gens à leur mi-carrière sont d'abord diffus. En fait, ils ne semblent pas saisir la gravité de la situation dans laquelle se trouvent ces personnes. Ils accordent peu d'intérêt à ce qui peut être pour eux objet d'inquiétude, ils ne les encouragent pas non plus à développer tout leur potentiel.

Ils accordent davantage de priorité aux relations de travail, au recrutement, à la rémunération et à tout ce qui touche les programmes d'aide aux employés qui sont affectés par des problèmes comme l'alcoolisme, la toxicomanie, l'absentéisme, etc.

Une des raisons qui font que les employeurs s'occupent peu des difficultés que peuvent vivre les personnes âgées de 40 à 45 ans, c'est sans doute que celles-ci sont généralement réticentes à faire part à leur employeur de leurs ambitions, de leurs hésitations, de leurs préoccupations, de leurs désirs de relever de nouveaux défis, voire même de leurs tentations «d'infidélité».

Ce qu'on rencontre toutefois dans certaines entreprises comme programmes d'aide aux personnes en milieu de carrière, ce sont des programmes de bilan de carrière, où on fait appel à des ressources externes pour favoriser la mise en évidence des solutions aux problématiques de ce groupe d'âge. Ils portent le nom de «Plan de développement de carrière».

Encore que ces programmes sont très récents. Par exemple, il y a à peine cinq ans qu'ils ont été intégrés à nos services. Et même si de plus en plus d'entreprises ont recours à ce type de programmes, il demeure néanmoins que ceux-ci ne sont pas encore très répandus.

L'approche que nous avons développée chez Sobeco se situe au carrefour de ce que nous offrons traditionnellement dans le cadre de nos services de réaffectation et d'évaluation psychologique.

À titre d'exemple, dans le cadre d'une réaffectation, nous assistons habituellement les personnes, en majorité des cadres mais aussi des professionnels, au moment où ils viennent de quitter leur travail et ont besoin de support dans la recherche d'un nouvel emploi.

Dans le cadre d'une évaluation psychologique, nous aidons normalement l'employeur à choisir le candidat qui peut le mieux remplir les exigences du poste qu'il veut combler. Suite à cette évaluation psychologique, le candidat est invité à une rencontre avec un de nos psychologues.

Au cours de cette rencontre, nous lui faisons lire le rapport qu'on a préparé relativement à sa candidature, nous le commentons et nous l'analysons avec lui. Nous y apportons également nos commentaires et nous conseillons cette personne afin qu'elle puisse corriger ses faiblesses.

Toutefois, avec cette nouvelle approche, soit le plan de développement professionnel, nous allons un peu plus loin encore. C'est pourquoi je disais précédemment que ce nouveau programme se situe au carrefour des programmes précédents.

En général, les entreprises nous demandent de rencontrer leurs cadres, leurs professionnels et d'essayer de les aider à cheminer dans leurs réflexions personnelles portant sur leur développement professionnel, sans plus.

Ce que nous proposons, dans le cadre de ce nouveau programme, c'est une démarche d'accompagnement qui consiste à aider les personnes à prendre conscience de leurs forces, de leurs faiblesses, de leurs goûts personnels, de leurs aptitudes, de leurs besoins et nous les conseillons sur les moyens à prendre pour y arriver. Ainsi, nous permettons à ces personnes de trouver des réponses à leurs questions, des solutions à leurs problèmes, des moyens de réaliser leurs ambitions.

Grâce à ces interventions, nous aidons les entreprises à mettre de l'avant des programmes de perfectionnement individualisés, des méthodes pour mieux utiliser leurs ressources, à instaurer des programmes de mobilité ou encore à amorcer des réorganisations du travail.

Permettez-moi de vous faire part d'une statistique qui m'a été communiquée récemment et que je juge très à propos de vous rapporter dans le cadre du présent sujet. Il m'a été révélé que 85 p. cent des fonds de recherche dans les universités californiennes étaient alloués à des chercheurs de moins de 40 ans.

Après avoir entendu cela, je me suis dit : «Mais que font donc les chercheurs de plus de 40 ans?» Ils doivent bien se chercher?

Pareille situation, croyez-en mon expérience, existe aussi ici. Ce qui amène beaucoup de personnes à se marginaliser ou à accepter leur sort sans mot dire. Ces personnes sont perdantes et, à terme, c'est toute notre société qui se trouve perdante.

Pour ceux d'entre vous qui, dans vos organisations, êtes responsables de la gestion de carrière des personnes, j'aimerais souligner, en guise de conclusion, l'importance de procéder à des recherches sur les problèmes spécifiques qui peuvent exister dans votre milieu.
Je pense, par exemple, à une recherche individuelle ou mieux encore, à une recherche collective qui pourrait être menée dans l'ensemble du réseau des cégeps dans le but de connaître les attitudes du personnel en ce qui concerne leur carrière.

On trouve normal de faire des bilans annuels de santé à l'âge de 40 ans, pourquoi ne le serait-il pas d'effectuer des bilans annuels de carrière?

AU MITAN DE LA VIE EN MILIEU DE TRAVAIL : LE VÉCU DES RESSOURCES HUMAINES DE LA LAURENTIENNE

Ronald Pleau
Vice-président principal des Services corporatifs
La Laurentienne-Vie

Mesdames et messieurs, bonjour,

Permettez-moi d'abord de remercier les membres de la permanence de la Fédération des cégeps pour leur aimable invitation à participer à leurs assises, invitation que je me suis empressé d'accepter pour deux raisons.

À titre de responsable de la gestion des ressources humaines d'une entreprise où un nombre important de travailleurs vivent la problématique du mitan de la vie laquelle correspond également, comme vous le savez, au mitan de la carrière, je ne pouvais rester insensible à l'occasion qui m'était offerte de contribuer à une réflexion de l'envergure de celle que vous avez faite depuis deux jours.

D'autre part, à titre de membre du Conseil des collèges du Québec et auparavant de la Commission d'évaluation de ce même conseil, j'ai développé un intérêt de plus en plus grand pour tout ce qui se passe dans le vaste milieu des collèges au Québec. Mon implication dans ces organismes m'a permis d'acquérir une certaine conviction que la problématique du mitan de la vie se pose avec autant sinon plus d'acuité dans le domaine de l'éducation, et en particulier celui des collèges, que dans toute organisation du secteur privé.

À La Laurentienne, comme dans toute entreprise du Québec ou d'ailleurs, qu'elle soit privée, publique ou parapublique, nous observons et vivons avec les conséquences des malaises qu'éprouvent une portion importante de nos travailleurs à l'étape du mitan de la vie et de la carrière. Ce n'est pas une situation particulière à notre compagnie puisqu'il s'agit d'un phénomène de société qui veut que tôt ou tard une proportion importante de nos employés traverseront cette étape de la vie. Aussi, si le contenu de mon court exposé sur la façon dont nous tentons de maîtriser cette problématique dans notre contexte contribue à générer quelques idées ou plans d'action dans vos milieux respectifs, eh bien! tant mieux!

Cette période du mitan, comme vous le savez, se caractérise principalement par une remise en question par une personne de toutes les dimensions de sa vie : affective, conjugale, sociale et professionnelle.

Sur le plan professionnel, cette remise en question survient lorsque l'employé prend conscience qu'il s'engage sur le deuxième versant de sa vie au travail. La confrontation avec cette réalité l'amène inévitablement à faire un bilan, à évaluer le chemin parcouru, à réviser ses objectifs professionnels en fonction de nouvelles valeurs existentielles et à redéfinir ses engagements futurs.

Pour plusieurs personnes, cette démarche risque d'être déterminante dans l'orientation d'une carrière. Ou bien ce bilan nous permet de constater que l'on est en pleine possession de ses moyens et que l'on désire poursuivre dans la même voie, ou à l'inverse, que nos déceptions professionnelles nous invitent à une réorientation. Cette période de notre vie sera cruciale puisqu'elle marquera soit un point de continuité qui nous donnera un nouvel élan, ou encore un revirement complet, se traduisant ultimement par une démission, une demande de mutation, un changement d'activités professionnelles, voire même un retour aux études. Quelques-uns, malheureusement, connaîtront la dépression, le «burn out» ou sombreront dans l'alcoolisme ou autres formes d'évasion psychique.

Comment donc réagir à ce vécu d'une portion importante de nos ressources humaines lorsqu'on se voit confier le mandat de développer les programmes visant une gestion saine et efficace de ces dites ressources? Je tenterai de répondre à cette question en vous exposant brièvement comment se présente le problème du mitan dans notre entreprise et en quoi il se trouve amplifié par certains facteurs organisationnels.
Puis, je vous ferai part des solutions élaborées pour prévenir ou à tout le moins pour corriger les «effets néfastes» qui peuvent se manifester au moment de cette remise en question.

Enfin, j'essaierai de traiter brièvement de la situation propre au domaine de l'enseignement collégial et me permettrai de suggérer quelques avenues de réflexion.

1. PROBLÈMES DU MITAN DE LA VIE : EXISTENCE ET FACTEURS CONTRIBUTOIRES

Partons d'une simple constatation empirique, que j'ai d'ailleurs évoquée il y a quelques instants, soit que la plupart sinon la totalité des employés d'une entreprise, surtout ceux et celles âgés entre 35 et 45 ans, auront à traverser cette période de turbulence que représente le mitan de la vie. Conséquemment, il reviendra souvent au gestionnaire de ressources humaines de prendre conscience du phénomène, de gérer le malaise, quelquefois dans sa phase initiale mais aussi souvent dans sa phase terminale, ce qui complique, il va de soi, le traitement, car il est parfois trop tard pour intervenir.
C'est donc un problème qui existe, et la pire approche pour ces gestionnaires aussi bien que pour l'employé serait de le nier, de refuser de le reconnaître, ou encore de croire qu'il se règlera de lui-même simplement par le passage du temps. Dans ce genre de situation, il faudrait se rappeler d'une citation du philosophe humoriste Pogo qui disait : «Nous avons découvert l'ennemi. Et l'ennemi c'est nous!»

La crise du mitan de carrière et cette remise en question parfois douloureuse qu'elle entraîne, est amplifiée dans le secteur privé par un certain nombre de facteurs que j'appellerai contributoires ou accélérateurs.

Le premier de ces facteurs est relié au phénomène démographique qui a été convenu d'appeler le «baby boom». Cette cohorte de travailleurs plus importante que celle de la génération précédente atteignait au cours des dernières années l'époque du mitan de la vie.

À venir jusqu'au début des années 80, les effets de cette crise chez cette génération ne se faisaient pas trop sentir.

En effet, ce groupe de travailleurs profitait d'une période de croissance économique accélérée.

Les emplois étaient nombreux, il y avait moins de personnel instruit et spécialisé et les cheminements de carrière étaient rapides car les possibilités de promotions proliféraient. Aujourd'hui, en revanche, il y a de plus en plus de gens instruits et spécialisés pour un nombre de postes de plus en plus restreint.

On peut donc comprendre que cette même clientèle, œuvrant maintenant dans un contexte de croissance économique moins phénoménal, soit mal préparée à assumer et réagir à un environnement caractérisé par l'incertitude et l'insécurité.

Un second facteur important est le phénomène du «downsizing» ou de la diminution des effectifs des organisations. Probablement inspirées par la philosophie du «small is beautiful» ou encore des modèles de gestion «à la japonaise» et favorisées par les développements technologiques de plus en plus nombreux et rapides, les entreprises ont eu tendance à vouloir simplifier leur fonctionnement organisationnel, bref à se «dégraisser» comme on dit dans le milieu. Justifiés par des motifs aussi louables que l'efficience économique, le contrôle des dépenses pour une meilleure capacité concurrentielle, ou encore une gestion plus optimale des ressources humaines, ces exercices de diminution des effectifs humains ont eu des effets négatifs sur l'ensemble des nos travailleurs créant encore plus d'insécurité et de méfiance et à la rigueur une démobilisation, particulièrement chez les employés d'âge mûr.

De pair avec le «downsizing», un autre phénomène a également fait son apparition, soit celui du «plateauing» c'est-à-dire du «plafonnement». Dans une période de restrictions, de réaménagement de structures et de coupures de postes, les employés ne travaillent plus dans un contexte où la progression et la promotion sont automatiques. La simplification et l'aplatissement des structures organisationnelles ont considérablement diminué le nombre de paliers hiérarchiques des entreprises et donc limité proportionnellement la progression vers le haut et «plafonné» les possibilités de promotion, ralentissant par le fait même le cheminement de carrière à tous les niveaux des organisations.

Cette réalité force les entreprises à créer ou développer de nouveaux mécanismes de valorisation des carrières afin que tous ces travailleurs et travailleuses qui éprouvent ces sentiments de plafonnement puissent se motiver et surtout se réaliser autrement que par la promotion continue.

Les professionnels de la gestion des ressources humaines doivent donc imaginer des avenues différentes de motivation et de mobilisation des employés.

Cette création de nouvelles perspectives internes de carrière aura des avantages à un double niveau. D'abord pour les employés, puisque l'anxiété, l'inquiétude et la démotivation dérivées du «plateauing» céderont la place à l'identification de défis nouveaux et à leur réalisation. Puis pour l'entreprise, puisqu'en traitant les problèmes posés par le phénomène du «plateauing» c'est du même coup à toute la problématique du mitan de carrière qu'elle s'attaquera.

Un dernier facteur qui a contribué à amplifier le problème du mitan ne se situe pas, aussi bizarre que cela puisse paraître, au niveau des causes mais au niveau des remèdes apportés par l'entreprise. En effet, il faut dire ici que l'identification des problèmes générés par la crise du mitan n'est pas nécessairement récente. Sur ce point, je crois que plusieurs gestionnaires en ressources humaines ont été confrontés à ce problème et ont su assez rapidement poser un diagnostic adéquat. Toutefois, le traitement proposé n'a pas toujours été, lui, adéquat.

En effet, il me semble qu'en matière de ressources humaines, les entreprises ont eu tendance à concevoir les problèmes dans leur globalité et à y apporter des solutions collectives et «standardisées». Or, l'erreur vient précisément du fait que la crise du mitan se manifeste de façon différente d'un individu à l'autre et doit donc être traitée «cas par cas».

Que l'on se comprenne bien, le traitement du problème du mitan «cas par cas» ne signifie pas que l'entreprise ne fera que réagir ou improviser. Bien au contraire, elle se doit de pro-agir, en établissant, au besoin, un cadre d'intervention globale avec des objectifs et des programmes, mais qui seront adaptables à chaque cas d'espèce.

Par ailleurs, il ne faut pas avoir la prétention de croire que le traitement du problème du mitan de carrière relève exclusivement de la compétence de l'entreprise. Certes, cette dernière, via ses spécialistes en gestion des ressources humaines, est concernée, mais avant tout il y a l'individu lui-même, les dirigeants syndicaux, les membres de la direction, les psychologues et, s'il le faut, les professionnels de la santé. Le traitement de cette crise, de par ses multiples facettes, nécessite obligatoirement, il me semble, une collaboration et une concertation de tous les intervenants.

2. L'APPROCHE ET LES PROGRAMMES MIS EN PLACE PAR LA LAURENTIENNE

C'est l'approche qui devrait être retenue pour mieux aider les employés et l'entreprise à traverser cette dure étape, celle que nous avons choisie à La Laurentienne. Ceci m'amène à vous décrire brièvement les programmes élaborés chez nous.

Tout comme à Quebecor, La Laurentienne a connu depuis 20 ans un développement fulgurant. Nous pourrions avancer que ce contexte aurait pu nous distraire de l'observation ou de la prise en charge de la problématique du mitan. Ce ne fut pas le cas, même s'il faut admettre que cette progression de l'entreprise a par elle-même aidé à diminuer les effets du phénomène. Les emplois nouveaux, les chances d'avancement rapide, les défis nombreux à relever furent autant de remèdes à ceux et à celles qui auraient été tentés de s'arrêter à réfléchir à ce qui leur arrivait ou plutôt, devrais-je dire, à ce qui ne leur arrivait pas.

Cela ne signifie pas pour autant que nous n'avons pas eu de problèmes. Comme dans toutes les entreprises, nous devions faire face à une certaine rotation du personnel. Nous avons noté qu'une portion significative des ressources qui quittaient notre organisation le faisaient au moment où ils traversaient le mitan. Plus souvent que moins, nous étions placés devant le fait accompli, sans avoir la possibilité d'aider ces personnes dans leur réflexion. Aujourd'hui, plusieurs décident de poursuivre leur carrière à La Laurentienne, et ce, dans des conditions beaucoup plus heureuses, grâce aux mesures et programmes que nous avons mis sur pied pour les aider à surmonter les difficultés de cette période de leur vie. La Laurentienne a en effet mis à la disposition de son personnel un certain nombre de moyens destinés à susciter la réflexion, l'évaluation et l'orientation. Mentionnons d'abord le «Programme d'auto-évaluation du plan de carrière». Ce guide de planification de cheminement de carrière permet à chacun d'effectuer son cheminement personnel, selon son rythme et ses progrès. Il comprend un manuel d'étapes et d'instructions ainsi qu'un manuel d'exercices que l'employé peut conserver. La démarche se divise en quatre étapes :

- l'auto-évaluation de soi-même;
- l'évaluation de la réalité;
- la recherche de solutions;
- la formulation des plans d'action.

Dans ce guide, on insiste sur le fait que la réflexion sur le cheminement professionnel est un processus continu et non pas quelque chose de définitif.

En collaboration avec une compagnie affiliée à La Laurentienne, nous offrons également à tous ceux et celles qui le désirent des sessions d'études en groupes. Animées par des professionnels de l'interne, ces sessions (d'une durée d'environ deux jours, à l'exclusion du travail personnel qui exige à peu près six heures) permettent aux employés de réfléchir à leur plan de carrière et même à leur plan de vie en général et de discuter des problèmes qu'ils rencontrent avec des collègues qui vivent les mêmes choses. Ils profitent ainsi de la synergie du groupe.

C'est une occasion pour les participants de clarifier leurs valeurs professionnelles et personnelles et de se positionner de façon plus ordonnée face à leur orientation de vie en général. Bien sûr, le but est aussi de leur permettre de développer une attitude active et responsable dans la gestion de leur carrière.

En moins de deux ans, 240 personnes de tous les âges et de tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise se sont inscrites à ces ateliers. Il est intéressant de noter qu'environ 35 p. cent des participants et des participantes étaient âgés de 35 à 45 ans. Tous ont manifesté leur satisfaction et plusieurs les ont même recommandés à leurs collègues et même à leurs superviseurs.

Comme résultat de ces deux modes d'action, signalons que la grande majorité des gens qui y ont eu recours se sont pris en main. Ils ont agi plutôt que réagi. Certains ont postulé sur de nouveaux postes et les ont obtenus, d'autres se sont vu confier des responsabilités additionnelles, certains ont décidé de poursuivre leurs études. Bref, ils ont compris que leur destinée professionnelle leur appartenait et tous ont aujourd'hui une attitude plus positive et moins anxieuse face aux changements.

À ces deux types d'interventions organisationnelles s'ajoutent aussi des services de «counselling» individuel que La Laurentienne offre à ses employés. Ainsi, une personne qui fait face à un problème particulier de quelque nature que ce soit (c'est-à-dire personnelle, familiale, sociale, légale ou professionnelle) pourra consulter nos spécialistes ou encore être référée à la consultation externe si elle le préfère et ce, aux frais de l'entreprise. Il s'agit, comme vous l'avez sans doute reconnu, d'un genre de programme étendu d'aide aux employés.

Existe également un programme de recyclage continu des ressources humaines. À partir des données recueillies dans le cadre des évaluations individuelles du rendement faites à chaque année, la compagnie met à jour régulièrement ses stratégies de développement et de formation visant à corriger les principales faiblesses constatées.

Parallèlement, nous avons élaboré et expérimenté la première phase d'un programme de mobilité systématique du personnel. L'objectif est de favoriser les nouveaux défis, d'éviter la stagnation et le plafonnement dans la progression des employés et faire découvrir de nouvelles motivations. Nous tentons non seulement d'encourager mais aussi de provoquer des mutations au sein de la compagnie avec le consentement des intéressés, il va sans dire.

Enfin, nous pensons à inviter bientôt notre personnel à participer éventuellement à des sessions de sensibilisation sur les problèmes rencontrés durant la période du milieu de leur vie et de leur carrière dans le style de celles mieux connues de la préparation à la retraite. De telles sessions pourraient nous permettre, vous l'avez compris, de disposer d'un instrument de dépistage des problèmes vécus, bref d'une méthode préventive plutôt que curative.

3. LE MITAN DE LA VIE DANS LE SECTEUR COLLÉGIAL : DIAGNOSTICS ET REMÈDES

Voilà, résumée à l'essentiel, la façon dont une entreprise d'assurance a diagnostiqué le problème, tenté d'y remédier, et si possible de le prévenir; tout en restant très conscient cependant que nos programmes ne sont pas efficaces à 100 p. cent.

Que dire maintenant du secteur public et parapublic? Certes, ces milieux ne sont pas immunisés contre les problèmes qui gravitent autour du mitan. En tant que membre du Conseil des collèges du Québec, j'ai été à même de constater quelques carences au niveau de la gestion des ressources humaines dans plusieurs établissements. En toute franchise, il me semble que le milieu de l'enseignement collégial n'a pas encore tout à fait réalisé qu'il est possible de faire quelque chose pour leurs professionnels qui traversent cette étape.

Certes, les collèges ne sont pas secoués de la même façon que les entreprises privées par des phénomènes tels que le «downsizing» et le «plateauing». Toutefois, ils sont confrontés à d'autres difficultés tout aussi importantes, telles que la baisse de la clientèle scolaire et les pertes d'emploi qui peuvent en résulter. Au Québec, comme ailleurs, nous comptons depuis quelques années sur une main-d'oeuvre de plus en plus vieillissante. Dans le monde collégial, il semble que ce problème soit plus aigu encore, car 22 ans après la création des cégeps, on constate que 60 p. cent du personnel a entre 40 et 45 ans et 15 à 20 ans d'ancienneté. Il faut donc essayer de comprendre les problèmes que vit ce groupe d'âge et de répondre à ses besoins. Ne serait-il pas possible de développer dans ces milieux des mécanismes de soutien pour aider ces gens à se recycler et à se remobiliser?

Les expériences de l'entreprise privée pourraient facilement servir d'exemple et les programmes mis sur pied dans notre compagnie comme dans d'autres entreprises du Québec (bien que peu nombreuses semble-t-il) pourraient fort bien s'appliquer dans le secteur de l'enseignement collégial.

Je ne prétends pas que de tels programmes peuvent être facilement transposables dans le secteur public. Ce que je voudrais exprimer, c'est que comme nous avons tenté de le faire à La Laurentienne, il est possible d'agir et même plus, de pro-agir. Conscient qu'il n'y a pas de formules toutes faites, il faut tenter de faire preuve de créativité. Les solutions se trouvent davantage dans l'approche utilisée plutôt que dans les programmes eux-mêmes. Or, il semble, du moins pour certains, que trop peu d'intervenants dans le monde de l'enseignement croient qu'il est encore possible de faire preuve d'entrepreneurship et de créativité pour développer des solutions.

Pour ma part, je crois fermement qu'il est encore possible de bouger dans les collèges et ce, en dépit des obstacles importants qui sont souvent invoqués pour justifier l'immobilisme tels le gigantisme du système d'éducation, la lenteur des changements, la gestion par département et par les pairs et surtout la «fameuse» convention collective. Il existe pourtant dans ces établissements un bassin d'intelligence et de créativité incroyable.

Cette responsabilité n'incombe pas uniquement aux gestionnaires. Tous les intervenants doivent prendre conscience du problème et surtout se concerter. Tous doivent se sentir interpellés. En premier lieu, bien sûr, l'employé devra bien identifier les causes de son malaise et accepter d'en discuter. L'employeur pour sa part consacrera le temps et les ressources nécessaires. Les gestionnaires de ressources humaines agiront comme initiateur et animateur. Les responsables syndicaux, quant à eux, comprendront que pour parvenir à élaborer un plan de carrière, il est important d'établir un dialogue entre employeur et employé; il est essentiel que l'employé puisse discuter directement et librement avec son employeur. Il ne faudrait surtout pas qu'une convention collective, si protectionniste soit-elle, vienne empêcher cette communication nécessaire, voire même vitale.

Enfin, il me semble que la Fédération des cégeps pourrait agir comme catalyseur et suggérer des stratégies et des mesures préventives dans ce domaine de la gestion des ressources humaines.

Le collège est aujourd'hui une entreprise qui, bien que qualifiée de parapublique, doit faire face à une certaine forme de concurrence. Or, vous savez aussi bien que moi qu'une des clés pour demeurer compétitif est de pouvoir compter sur des ressources humaines de qualité et davantage même sur des ressources motivées.

L'enjeu de ce défi est d'ailleurs bien résumé dans une question soulevée par le professeur Philippe Dupuis, spécialiste de l'éducation à l'Université de Montréal : «Comment pouvons-nous espérer que les enseignants soient productifs si nous ne prenons même pas en considération leurs besoins élémentaires?»

Je vous remercie de votre aimable attention.

SYNTHÈSE

Gaëtan Boucher
Directeur général
Fédération des cégeps

L'exercice auquel on m'a demandé de me livrer est, vous le comprendrez, un exercice relativement périlleux. C'est celui de faire une synthèse de ces deux jours de délibérations, de dégager des lignes de force, et surtout des voies d'action, de cette rencontre qui a réuni plus de 400 participants.

Je dois vous dire que, pour ce faire, j'ai eu la collaboration de Mme Hélène Matte, de l'Office des ressources humaines du gouvernement du Québec, et de M. Fernand Létourneau, de Bell Canada. Nous avons également eu l'aide de Mme Armande Saint-Jean, qui a dirigé cette conférence. Avant de commencer, je voudrais, si vous le permettez, remercier en votre nom les personnes qui ont organisé cet événement : M. Marcel Montreuil, directeur général du cégep Joliette - De Lanaudière, M. Jean Asselin, directeur général du cégep François-Xavier-Garneau, M. Robert Deslauriers, coordonnateur aux ressources humaines du cégep John Abbott, M. Roger Demeule, directeur général du cégep de Chicoutimi, M. Jean Gaétan, directeur des ressources humaines du cégep de l'Outaouais, M. Yves de Belleval, directeur des ressources humaines à la Fédération des cégeps et Mme Dominique Cournoyer, notre chargée de projets. Je voudrais également remercier Mme Huguette Mailhot, Mme Carole Mercier et Mme Linda Mercier, qui ont assuré l'intendance de cette conférence tout au long des dernières semaines, Mme Viviane Fiedos, Mme Chantal Provost et Mme Lucie Varin, du Service des communications et de la documentation, ainsi que toutes nos collaboratrices qui vous ont accueillis ici. En votre nom à tous, j'aimerais qu'on les applaudisse pour les remercier.

Vous ne m'en voudrez pas de remercier également Mme Saint-Jean qui, tout au long de ces deux jours, a mené les délibérations de main de maître.

Avant d'aborder la synthèse, j'essaierai de me rappeler ce qui nous a amenés à organiser cette conférence sur *La carrière au mitan de la vie*. Il y a deux ans, M. Yves de Belleval, le directeur des ressources humaines de la Fédération et moi-même; nous avons pris conscience du fait que nos enseignants avaient à peu près 43 ans, 15 ans et plus d'expérience, et qu'au tournant du 21e siècle 50 à 60 p. cent des 15 000 personnes qui travaillent dans le réseau collégial le quitteraient pendant que d'autres arriveraient. Avoir 43 ans, c'est être dans la force de l'âge. Cependant, des enquêtes ont démontré qu'il y a de la démobilisation, de la démotivation dans le réseau collégial, à un titre ou à un autre, même s'il y a bien des gens très actifs et très engagés. Nous nous sommes donc dit qu'il faudrait cerner davantage cette réalité qui s'appelle le mitan de la vie et qui correspond au mitan de la carrière. Il nous apparaissait en effet que, d'une part, on connaissant peu de choses de ce phénomène, et que, d'autre part, on n'avait jamais eu l'occasion de réunir dans une même salle ceux qui s'intéressent à ces questions. Voilà comment cette conférence a vu le jour.

Après deux jours de réflexion, où en sommes-nous? Je pense que la notion du mitan de la vie est mieux connue, mieux cernée. Et je dirais qu'elle s'articule autour des phénomènes suivants : les gens dans la quarantaine ont peut-être davantage le sentiment que le temps leur est compté. Ils voient bien qu'il n'ont plus 20 ans, même s'ils n'en ont pas encore 60. Ils ont vraiment le sens du temps. Ils en profitent pour faire des bilans, pour regarder où ils en sont , d'où ils viennent et où ils veulent aller. On peut dire également que c'est le temps de la maturité : ces gens ont vécu, dans leur travail et dans leur vie personnelle, des événements qui les ont fait mûrir. Ils ont, dirais-je, acquis une certaine sagesse. Évidemment, pour certaines personnes, ces bilans peuvent être négatifs. Des problèmes peuvent surgir : problèmes de démotivation, de démobilisation, problème d'absentéisme, de drogue, familiaux ou financiers, qu'on voit de plus en plus. Il y a également, c'est le mot employé par Mme Houde, cette question de la «générativité», c'est-à-dire cette volonté de laisser sa marque quelque part. Les gens sentent le besoin d'écrire ou de faire quelque chose qui va rester. Il apparaît finalement que, pour les gens au mitan de la vie, la profession est importante : on en a eu des échos tout au long de ces deux jours. Ils se disent : «Voilà 15 ans que je fais le même travail d'enseignant, de professionnel, d'employé de soutien, de cadre, de gestionnaire ou d'administrateur, et j'ai un bilan à faire».

Par rapport à la société, nous nous rendons compte que nous sommes détenteurs d'un certain pouvoir. Cependant, on sent que ce pouvoir est fragile. On sent ceux qui commencent à pousser derrière nous, qui veulent prendre notre place. Enfin, nos relations changent. On se centre sur l'essentiel. Parfois, les relations avec le conjoint évoluent, avec les amis également. Il y a véritablement une mutation. Pour qualifier ces phénomènes qui marquent le mitan de la vie, certains ont employé le mot «crise». Je pense que ce n'est pas, finalement, une crise. Le mitan de la vie est au contraire extrêmement positif. C'est davantage un repositionnement, un requestionnement, qu'une crise. Plutôt que de parler d'un personnel qui vieillit, on devrait parler plutôt d'un personnel en pleine force de l'âge. Moi, j'ai 42 ans et j'ai l'impression d'être au meilleur de ma forme. Je ne fais pas encore partie du personnel vieillissant. Et je pense que c'est cette dynamique, davantage positive, qui devrait marquer nos actions.

En fait, pour nous, il est clair que les solutions aux problèmes que peuvent poser ces phénomènes du mitan de la vie passent par la rencontre de deux dynamiques. La première, c'est une dynamique qui rejoint l'individu. Il faut qu'au départ l'individu, homme ou femme, ait cette volonté profonde de s'assumer et de vouloir pleinement se réaliser. C'est la condition sine qua non de tout développement. L'autre dynamique avec laquelle il faut composer, c'est celle des organisations. Dans le fond, il faut que les organisations acceptent de changer puisqu'elles ont essentiellement pour fonction de satisfaire les besoins des individus. Et c'est de la rencontre de ces deux dynamiques que devrait naître l'action, que devraient surgir les solutions aux problèmes auxquels nous sommes confrontés. Parmi ces solutions, il y en a plusieurs qui ont été évoquées. On a parlé d'une motivation ou d'une remotivation du personnel, on a parlé de la fierté de son travail, du sens de l'utilité sociale, de la mobilité. On a parlé des problèmes de ««mentoring»», de la notion de perfectionnement et aussi de la nécessité de susciter d'autres intérêts. Ces solutions-là méritent certainement d'être explorées. Elles n'ont pas encore été beaucoup appliquées sur le terrain. Notre réalité — mon propos s'adresse davantage au réseau collégial, mais je pense qu'il vaut pour tous les réseaux et toutes les organisations — , notre réalité est simple : d'ici l'an 2000, 2005, 50 à 60 p. cent de nos employés, soit 7000 à 8000 hommes et femmes, vont sortir du réseau collégial. Il faut donc amener ces forces vives jusqu'au moment de leur retraite et, en même temps, faire en sorte que d'autres personnes entrent dans le système pour les remplacer. C'est un défi considérable, à la fois pour les individus et pour les organisations.

Comme je vous le rappelais tout à l'heure, l'initiative que nous avons prise était de réunir dans un même endroit tous ceux qui se préoccupent de cette question. Beaucoup de personnes ont répondu à notre invitation : des gens du réseau collégial, des administrateurs, des membres du personnel syndiqué, des gens d'autres réseaux et des représentants de l'entreprises privée. Cet intérêt me paraît être un signe des temps. Tous les participants à cette conférence, dans le fond, adressent aux autres un message selon lequel une certaine conscience est en train de se développer, qui implique de passer à l'action. La Fédération ces cégeps n'entend pas rester inactive, pas plus que le réseau collégial. Pour nous, la conférence d'aujourd'hui est un tremplin vers l'action. Nous avons l'intention, au cours des prochains mois et des prochaines années, de travailler fort activement à ce dossier, en collaboration avec tous nos partenaires, que ce soit du gouvernement ou des centrales syndicales. Différentes pistes d'action peuvent être tracées à cet égard. Je pense qu'il faut, dans un premier temps, cerner la réalité à laquelle nous sommes confrontés. La réalité quantitative, mais également la réalité telle qu'elle est vécue à la fois par toutes les catégories d'employés. Je pense également qu'il va falloir se pencher concrètement sur la façon de favoriser la mobilité de notre personnel, notamment la mobilité interinstitutionnelle, de favoriser le ««mentoring»», la gestion de temps de carrière, le perfectionnement, le ressourcement et l'ouverture à d'autres intérêts.

Je répète, cependant, et cela nous paraît très clair, que l'action ne sera possible qu'avec la collaboration à la fois de nos partenaires gouvernementaux et des centrales syndicales. Plusieurs de ces solutions passent en effet par des réaménagements organisationnels et par des réaménagements dans les conventions collectives. Elles passent également par d'autres contacts, d'autres réalisations, avec d'autres partenaires, dans d'autres secteurs d'activités. Nous avons le sentiment

que les collèges sont prêts à bouger dans cette direction. Il va falloir explorer des pistes, il va falloir trouver de nouvelles façons de faire, il va probablement falloir tester sur le terrain de nouvelles avenues ou de nouveaux moyens. Pour la Fédération, cette conférence a été un tremplin et nous souhaitons, avec la collaboration de la commission des directeurs et directrices du personnel des collèges, avec notre personnel, avec les membres des collèges, nous souhaitons proposer à nos partenaires, au cours des prochains mois, des forums et des rencontres pour tenter de développer davantage notre action et de concevoir des modèles permettant d'aider toutes ces forces vives qui œuvrent dans le réseau collégial, qui sont mal connues ou parfois même non reconnues, à se développer et à assumer l'entièreté de leur responsabilité.

Je vous remercie et je vous souhaite un bon week-end.